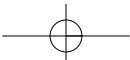
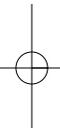




21° rapporto

2011







CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

*Dal 1786 l'istituzione
al servizio del sistema
produttivo di Milano.*

21° rapporto

 **Bruno Mondadori**

Milano **2011** Produttiva

Tutti i diritti riservati

© 2011, Pearson Italia, Milano-Torino

A cura del Servizio Studi e Supporto Strategico della Camera di Commercio di Milano:
Roberto Adamoli, Aurora Caiazzo, Valeria Flore, Ivan Izzo

Coordinamento: Vittoria De Franco e Lidia Mezza
Elaborazione dati: Maria Elisabetta Romagnoni
Editing: Alessandra Favazzo e Federica Geraneo

Hanno collaborato: Carlo Altomonte, Imanuel Baharier, Gabriele Ballarino, Simone Bertolino, Vittorio Chiesa, Salvatore Cominu, Guido Corbetta, Giorgio De Michelis, Guido Di Fraia, Alfonso Fuggetta, Laura Gherardi, Mauro Magatti, Alessandro Minichilli, Marco Mutinelli, Nazareno Panichella, Loris Perotti, Fabio Quarato, Nicoletta Saccon, Luca Sancricca, Giulio Sapelli, Anna Soru

Un particolare ringraziamento a Renata Turato per la costante disponibilità e a Pasquale Alferj per le idee e i preziosi suggerimenti.

www.mi.camcom.it

Progetto grafico: Achilli Ghizzardi Associati, Milano
Realizzazione editoriale: Luigi Dodi, Alessio Scordamaglia
Immagini fotografiche: © Eric Meola /Getty Images
© Vincenzo Lombardo/Getty Images
© Michael Dunning/Getty Images
© (C) Uden Graham/Redlink/Redlink/Corbis
© Roberto Caccuri/Contrasto

Per i passi antologici, per le citazioni, per le riproduzioni grafiche, cartografiche e fotografiche appartenenti alla proprietà di terzi, inseriti in quest'opera, l'editore è a disposizione degli aventi diritto non potuti reperire nonché per eventuali non volute omissioni e/o errori di attribuzione nei riferimenti.

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno didattico, con qualsiasi mezzo, non autorizzata. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, corso di Porta Romana n. 108, 20122 Milano, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org

www.brunomondadori.com

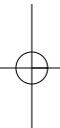
Presentazione

di Carlo Sangalli*

Nel 2010 la nostra economia, come un treno che riparte dopo una sosta, è uscita lentamente dalla stazione della crisi. Il fischio di partenza l'ha dato l'interscambio estero: a Milano, infatti, le esportazioni sono cresciute del 12,8% e le importazioni del 13%, tanto che per l'industria si può dire concluso il ciclo recessivo degli ultimi anni. Se il settore manifatturiero va meglio, lo stesso tuttavia non si può dire per il commercio, i servizi e l'artigianato, che risentono della debolezza del mercato del lavoro e del ristagno dei consumi, come sottolinea bene anche il nostro Rapporto Milano Produttiva. Per questo, credo, la locomotiva della ripresa economica può viaggiare veloce quando ha almeno due motori: uno è appunto l'export e l'altro rimane invece il mercato interno.

Si pensi al caso di Milano: una città fortemente internazionalizzata, ma legata per il 72% delle sue attività al commercio e ai servizi, che senza domanda interna rimangono di fatto senza carburante. Allora, leve particolarmente efficaci per far correre l'economia diventano, da una parte, il turismo, un comparto a cavallo tra export e consumi capace di generare domanda dall'estero dentro il nostro paese, e, dall'altra, più strutturalmente, l'occupazione. Un segnale forte in questa direzione si legge proprio nella seconda parte di questo volume: i "nuovi modelli di business" sono infatti il modo di fare impresa che rinnova la nostra economia oltre la crisi, sono la nuova frontiera dell'imprenditorialità che genera non solo nuovo lavoro ma anche "nuove professioni". Queste sono le imprese che stanno cambiando e che cambiano la nostra economia. Albert Einstein diceva "chi supera la crisi, supera se stesso senza essere superato". Ed è questo il messaggio che ci lascia il 2010: per superare la crisi Milano si sta rinnovando, superando se stessa, per continuare a rimanere la capitale economica italiana e una grande città internazionale.

* Carlo Sangalli – Presidente della Camera di Commercio di Milano.



Sommario

Introduzione

Sintesi. Ripartire e reinventarsi	XI
Scenario. Le prospettive dell'economia globale	XXI

Parte prima

Struttura e andamento dell'economia milanese

1. Analisi congiunturale	3
2. Il sistema delle imprese	15
La dinamica imprenditoriale	17
Microimprenditoria: difficoltà, adattamenti e nuove opportunità	32
3. Milano nell'economia internazionale	37
Le tendenze dell'interscambio commerciale	39
L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri	50
4. Il mercato del lavoro	53
L'andamento occupazionale	55
La formazione tecnico-professionale e la domanda delle imprese milanesi	69
5. Evoluzione del capitalismo milanese	73
1989-2009: fotografie di imprese	75
Sul patrimonio economico milanese e oltre	85

Parte seconda

Uscire dalla crisi. Esempi di nuovi modelli di business

6. Fare impresa creando valore condiviso	93
7. Le multinazionali sostenibili	101
8. Le aziende familiari milanesi attraverso la crisi	107
9. Vecchie e nuove professioni	119
10. Percorsi di sviluppo nelle filiere delle energie rinnovabili	129
11. L'innovazione difficile: resistenze e buone pratiche	141
12. Comunicare l'impresa: la sfida di internet e dei <i>social media</i>	149



Introduzione

Sintesi. Ripartire e reinventarsi
Scenario. Le prospettive dell'economia
globale



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'innovazione

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.

Scenario. Le prospettive dell'economia globale

di Carlo Altomonte*

Il quadro macroeconomico: verso un ribilanciamento dell'economia globale

Dopo la crisi e la più profonda recessione sperimentata dal 1945 a oggi, l'economia mondiale ha beneficiato nel 2010 di una sostenuta ripresa, con una crescita superiore al suo trend (4,7%). Questo grazie alla straordinaria azione di politica economica, sincronizzata su scala globale, di banche centrali e governi. Le prime sono state impegnate a immettere liquidità sul mercato, per sostenere il sistema finanziario dopo la crisi dei *sub-prime* e il crac di Lehman Brothers. I governi hanno sostenuto la parte reale dell'economia, in difficoltà a causa dei problemi del suo "motore" finanziario, attraverso sostanziose iniezioni di spesa pubblica. Al tempo stesso, è stato in gran parte evitato l'uso di strumenti protezionistici, dunque preservando l'organizzazione dei sistemi produttivi globali, il che ha consentito anche ai flussi di commercio internazionale di tornare a crescere a tassi pre-crisi, dopo il collasso avvenuto durante il 2009. L'insieme combinato di queste politiche ha dunque evitato il ripetersi di uno scenario molto simile a quello della Grande Depressione degli anni trenta, su cui inizialmente l'economia mondiale sembrava inesorabilmente destinata ad avviarsi.

Scampato il pericolo e avviata la ripresa, nel 2011 la crescita dell'economia mondiale dovrebbe stabilizzarsi vicino al suo tasso tendenziale di poco superiore al 4% (grafico 1).

Questo è dunque il primo anno di un periodo che potremmo definire di ribilanciamento degli squilibri globali: innanzitutto, è evidente che politica monetaria e politica fiscale non possono restare espansive così a lungo, e dunque è necessario un loro graduale rientro, tarato in maniera tale da non compromettere tuttavia quella che in alcuni paesi è ancora considerata una ripresa potenzialmente fragile. Inoltre, occorre prendere atto che il quadro globale è la risultante di due scenari molto diversi: da un

* Carlo Altomonte – Professore di Politica economica europea presso l'Università Bocconi di Milano.

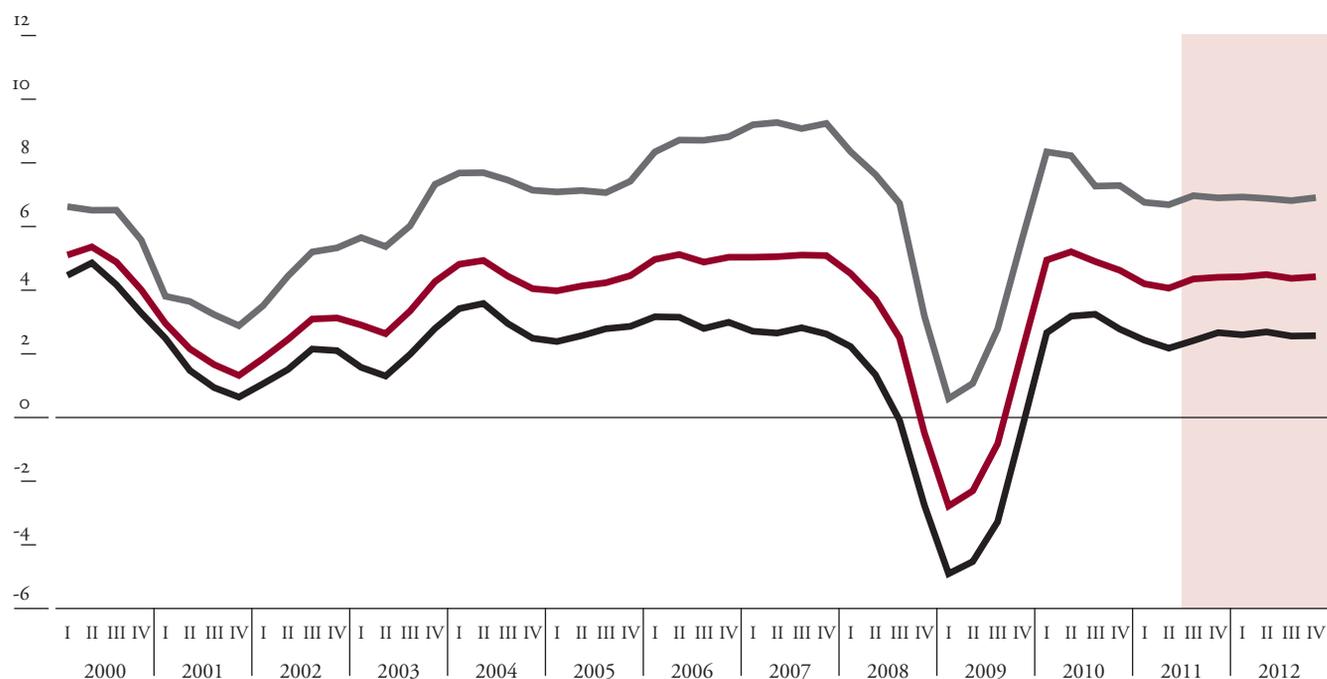


Grafico 1 – Tassi di crescita del PIL globale
(anni 2000-2012 – valori percentuali trimestrali)
Fonte: IMF, World Economic Outlook 2011.

— mondo
— economie avanzate
— economie emergenti

lato, le economie, in particolare quelle sviluppate, che sono state duramente colpite dagli effetti dello scoppio delle bolle immobiliari, dalla crisi del credito e, per quanto attiene alcuni paesi europei, da quella successiva del debito sovrano; dall'altro lato, quei paesi, soprattutto emergenti, che hanno subito solo indirettamente, e in misura peraltro eterogenea, le ricadute della diminuzione dell'attività globale.

Il primo gruppo di paesi, in particolare gli Stati Uniti e gran parte dell'Europa (a eccezione della Germania), ha subito tra il 2009 e il 2010 un forte calo di produzione rispetto al trend, associato a un aumento della disoccupazione e a rischi deflazionistici. La ripresa avviata nel 2010 non è stata tuttavia così forte da compensare il calo del 2009, con tassi di crescita per gli USA del 2,8% e per la media UE intorno al 1,7% (con un dato inferiore per l'Italia, pari a circa l'1%), a fronte di un calo nel 2009 di quattro-cinque punti di PIL. Poiché le stime di crescita per il 2011 sono simili a quelle del 2010, a scenario invariato saranno dunque necessari più anni (almeno fino al 2012-2013) per colmare completamente gli effetti sull'attività economica generati dalla crisi (grafico 2).

Il secondo gruppo di paesi, in particolare i cosiddetti BRIC (Brasile, Russia, India, Cina), ha mostrato solo un modesto calo dell'attività economica rispetto al trend precedente (a eccezione della Russia), dunque dovrebbe continuare con un tasso di crescita sostenuto nel prossimo anno, stimabile intorno al 6,5% in media (nel dettaglio, come si vede nel grafico 3, Brasile e Russia 4%, India 8,5%, Cina 9%).

In questo quadro, si è avviato il ribilanciamento delle politiche monetarie e fiscali: infatti, la ripresa sostenuta nel 2010 ha fatto in modo che anche l'inflazione abbia iniziato a crescere su scala globale rispetto allo scenario deflazionistico della crisi. Il 2011 si sta dunque caratterizzando per il graduale ritorno della politica monetaria a tassi di interesse più ele-

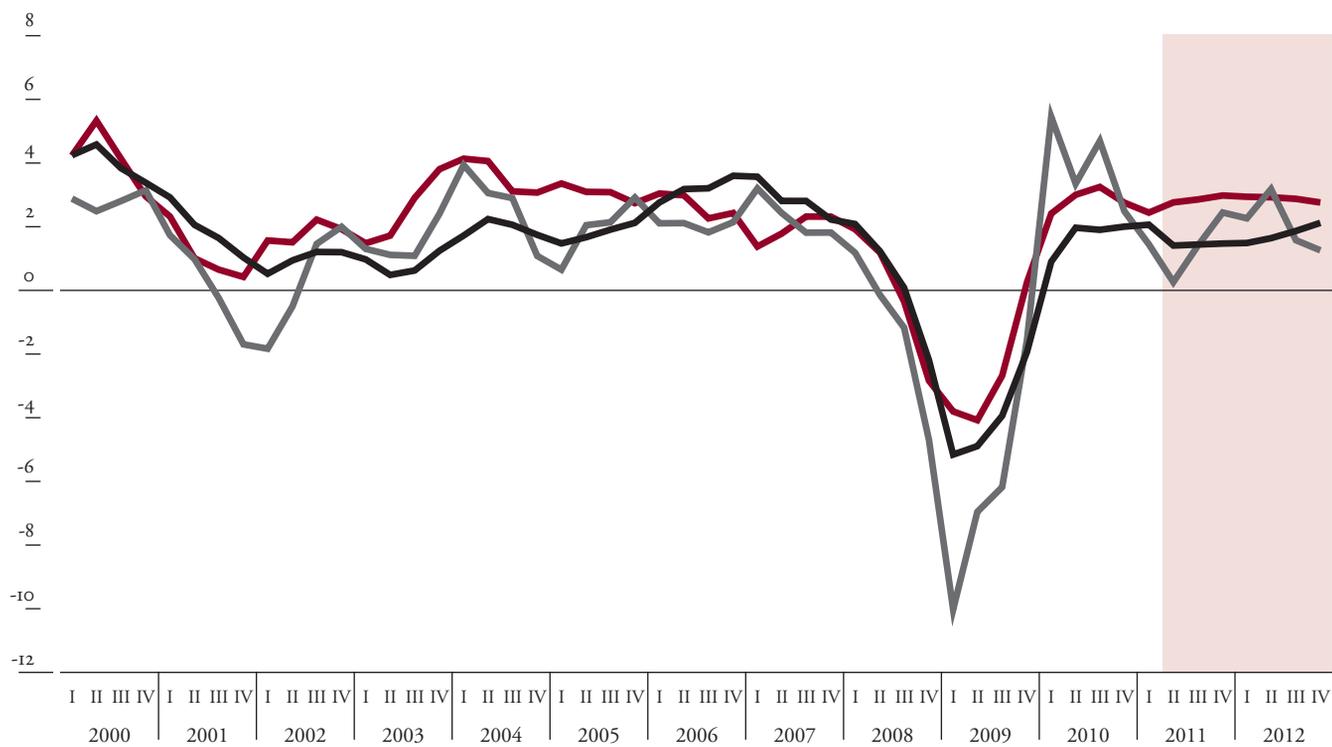


Grafico 2 – Tassi di crescita del PIL nei paesi avanzati

(anni 2000-2012 – valori percentuali trimestrali)
Fonte: IMF, World Economic Outlook 2011.

- Stati Uniti
- Area Euro
- Giappone

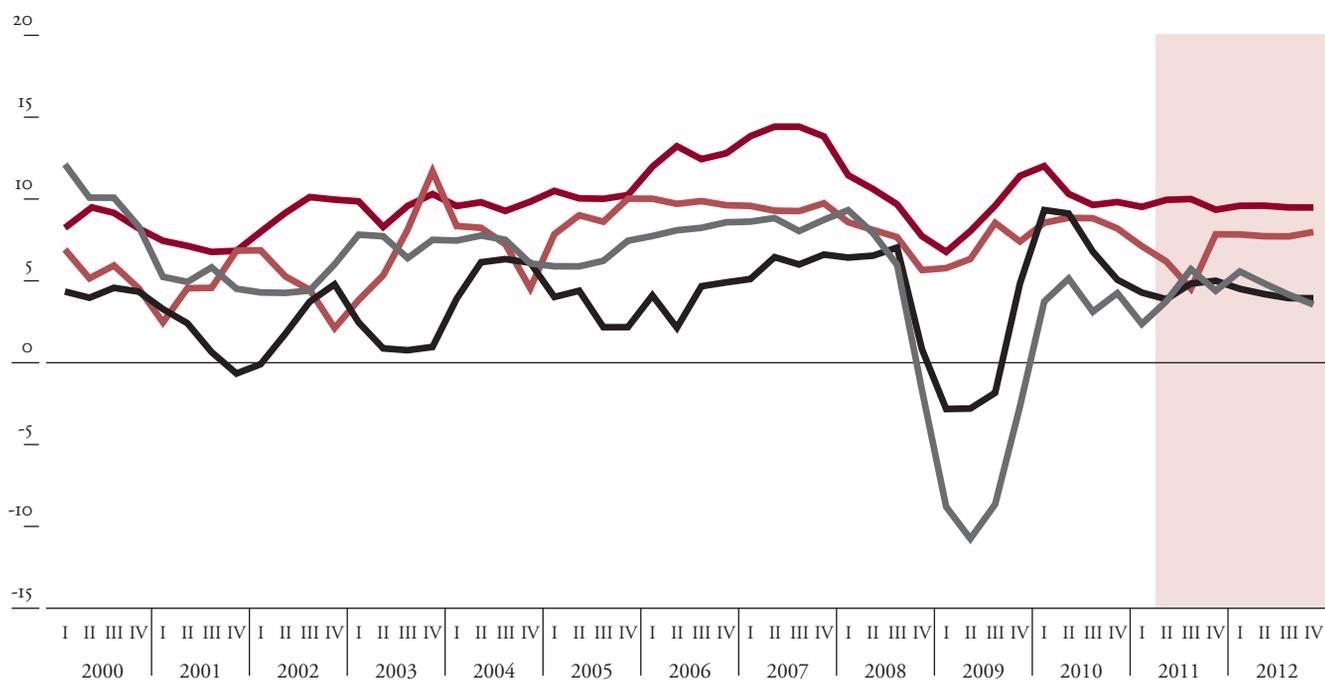


Grafico 3 – Tassi di crescita del PIL nei paesi BRIC

(anni 2000-2012 – valori percentuali trimestrali)
Fonte: IMF, World Economic Outlook 2011.

- Cina
- India
- Brasile
- Russia

vati. Brasile, India e Cina sono ormai da qualche mese in fase di continuo rialzo dei tassi di interesse e anche la Banca Centrale Europea ha iniziato il suo percorso di rientro della politica monetaria, con un rialzo di 25 punti base in aprile e un ulteriore rialzo previsto tra luglio e settembre. Negli Stati Uniti si prevede invece che la Federal Reserve cessi da giugno la sua politica di acquisto di titoli del debito pubblico finanziati con l'emissione di nuova moneta (*quantitative easing*), un primo passo verso il graduale innalzamento dei tassi, previsto a partire dal 2012.

Per quanto attiene la politica fiscale, i livelli di debito rischiano di diventare insostenibili per le economie avanzate (grafico 4) e, dunque, tutti i paesi europei sono ormai su un sentiero di austerità, poiché in fase di crescita positiva occorre tornare a rispettare la regola del 3% quale massimo rapporto possibile tra deficit e PIL, mentre l'aggiustamento di bilancio negli USA dovrebbe avviarsi a partire dal 2012. Anche i BRIC hanno ormai eliminato tutte le misure di extra-stimolo fiscale messe in piedi durante la crisi e stanno gradualmente orientando di nuovo i loro sistemi economici da un modello di crescita stimolato da esportazioni e investimenti a uno centrato sulla crescita dei consumi interni (questo lo spirito, per esempio, del nuovo piano quinquennale di sviluppo cinese, lanciato a partire da gennaio di quest'anno).

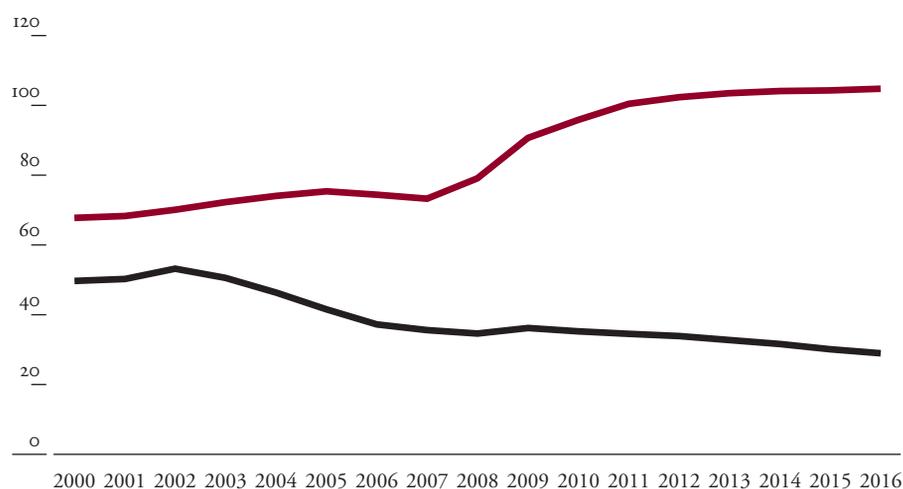


Grafico 4 – Evoluzione del rapporto debito/PIL

(anni 2000-2016 – valori percentuali)

Fonte: IMF, World Economic Outlook 2011.

—■— economie avanzate

—■— economie emergenti

Rispetto a questo quadro macroeconomico, che sembra implicare un graduale e ordinato ritorno a una certa normalità del ciclo economico nei prossimi anni, vi sono tuttavia almeno tre fattori di rischio di cui tenere conto nel medio periodo. Innanzitutto, i possibili elementi di instabilità generati negli Stati Uniti e in Europa (in particolare nei paesi periferici dell'Euro Zona) dal graduale riequilibrio delle politiche monetarie e fiscali; in secondo luogo, la capacità delle economie emergenti, in particolare asiatiche, di riportare sotto controllo i tassi di inflazione senza un uso eccessivo della leva monetaria; infine, le tensioni geo-politiche in Medio Oriente, che hanno evidenti implicazioni sul prezzo delle materie prime.

I fattori di rischio: debito pubblico, tassi di cambio e commodity

Lo scenario di ribilanciamento della politica monetaria e fiscale ha già avuto inizio in Europa, con il graduale rientro dei deficit pubblici sotto il livello del 3% rispetto al PIL e l'avvio della stretta monetaria da parte della BCE. Questi aggiustamenti potrebbero generare un moderato rallentamento nella crescita economica europea, e dunque un allungamento dei tempi necessari ai sistemi produttivi dei paesi periferici per uscire dalla crisi del debito che ha caratterizzato sia il 2010 (con le finanze pubbliche di Grecia e Irlanda poste sotto tutela da parte degli altri partner) sia i primi mesi del 2011 (con il Portogallo costretto a ricorrere al fondo di stabilizzazione europeo). Tali incertezze al momento non sembrano creare situazioni di particolare tensione sui mercati, in virtù dell'accordo politico trovato al Consiglio europeo del 24 e 25 marzo scorso sulla riforma complessiva della governance economica europea, in cui si è decisa la creazione di un meccanismo permanente di gestione del rischio di default (*European stability mechanism* – ESM), meccanismo che dal 2013 rimpiazzerà l'attuale fondo di stabilizzazione (*European financial stability facility* – EFSF), in vigore sino al 2012. In particolare, l'ESM sarà dotato di un capitale di 700 miliardi di euro in grado di concedere sino a 500 miliardi di prestiti ai paesi dell'Euro Zona in difficoltà, in cambio di una stretta condizionalità sulla riforma delle finanze pubbliche dello Stato interessato. Tuttavia, in caso di dati negativi sulla crescita di Grecia, Irlanda o Portogallo, o qualora il percorso di uscita dalla crisi del sistema bancario europeo, in particolare spagnolo, dovesse rivelare perdite superiori a quanto sino a esso preventivato, non si può escludere, durante il 2011, un riacutizzarsi delle tensioni sui titoli del debito pubblico europeo, con la conseguente volatilità per il tasso di cambio dell'euro.

Per l'Italia, una possibile implicazione nel medio termine è invece legata al nuovo accordo sul patto di stabilità e crescita: le linee guida di quest'ultimo prevedono un nuovo meccanismo che identifica un percorso quantitativo di rientro dal debito pubblico, accanto al tradizionale impegno sul deficit. Nello specifico, l'accordo imporrà un rientro in ogni anno pari a un ventesimo della quota eccedente il 60% nel rapporto debito/PIL. Per l'Italia, che ha un rapporto eccedente il 110%, questo implica una riduzione compresa tra due e tre punti percentuali di tale rapporto, almeno per i primi anni (ossia almeno fino a quando la quota di PIL eccedente il 60% sarà ancora superiore al 100%). Si tratta di un aggiustamento importante, pari in valore assoluto a oltre 40 miliardi di euro l'anno, cifra sostenibile per la finanza pubblica solo in presenza di un'adeguata crescita economica (il target dell'aggiustamento è il rapporto tra debito e PIL: quanto più veloce è la crescita del PIL, tanto meno forte diventa dunque la necessaria riduzione del debito). Ne consegue dunque che in presenza di una crescita del PIL non superiore all'1% l'anno, il costo dell'aggiustamento per la finanza pubblica italiana potrebbe velocemente diventare di difficile sostenibilità, soprattutto nei confronti del mercato finanziario.

L'altro fattore di rischio, se così possiamo definirlo, riguarda sorprese positive da parte del mercato americano. Al momento attuale, la politica monetaria e quella fiscale negli USA restano su un orientamento fortemente espansivo, in quanto la risposta dell'economia statunitense agli stimoli di politica economica sembra ancora debole e nessun aggiustamento è al momento previsto per il 2011. Tuttavia, negli ultimi mesi gli USA hanno sperimentato una ripresa consistente dell'inflazione (anche in virtù di una crescente inflazione sui beni intermedi importati dalla Cina), nonché dati positivi in termini di mercato del lavoro, con il tasso di disoccupazione ridottosi di quasi un punto percentuale negli ultimi tre mesi, la caduta più rapida registrata sin dagli anni cinquanta. La continuazione di tale trend potrebbe portare la stima della disoccupazione negli USA a fine 2011 al di sotto delle attese della FED. Se a questo aggiungiamo la componente di inflazione importata, se ne deduce che uno scenario di tassi invariati negli USA sino a fine anno potrebbe non essere interamente compatibile con l'attuale stato dell'economia. Una volta che questo dato è internalizzato dal mercato, ciò potrebbe portare a un'aspettativa di correzione anticipata della politica monetaria americana, in attesa poi della stretta fiscale prevista nel 2012. La magnitudine di questi aggiustamenti è epocale: la FED deve riassorbire oltre 2.000 miliardi di dollari immessi nell'economia a sostegno del sistema finanziario, mentre il bilancio federale deve correggere un'evoluzione del debito pubblico che ormai viaggia pericolosamente oltre il 100% del rapporto debito/PIL. In virtù di questa combinazione, vi è dunque il rischio di una certa volatilità che da oltreoceano si può scaricare sul rapporto euro-dollaro, con la moneta europea che potrebbe prima indebolirsi (a seguito dell'avvio della stretta monetaria) e poi rafforzarsi ulteriormente (una volta che gli USA entrino nella fase di riduzione del debito pubblico) nei prossimi mesi. Non è neanche da escludere un target di inflazione negli USA per qualche tempo significativamente superiore all'obiettivo storico della banca centrale (intorno al 2%).

Per quanto riguarda i paesi emergenti, il rischio principale, come detto, è legato alle tensioni inflazionistiche (grafico 5), derivanti da una serie di fattori: da un lato, la maggiore correlazione dell'inflazione di questi mercati con i prezzi internazionali delle *commodity*, in particolare alimentari (circa il 30% del paniere dei beni di consumo è legato a questi prodotti nei paesi emergenti, a fronte del 15% nei mercati sviluppati); dall'altro, il fatto che in molti dei mercati nascenti la crescita dell'economia è molto vicina al pieno impiego delle risorse. Queste preoccupazioni hanno portato negli scorsi mesi a un deflusso di capitali da mercati emergenti, in attesa della stretta monetaria da parte delle banche centrali.

La situazione tuttavia è in rapido mutamento, con un orizzonte positivo: i fondamentali macroeconomici restano molto buoni in quasi tutti i paesi, lo shock dell'aumento dei prezzi delle materie prime alimentari inizia a essere assorbito dalle economie emergenti, e quasi tutte le banche centrali, sia pure con velocità differenti, hanno iniziato a reagire alle pressioni inflazionistiche. Evidentemente, il rischio è che la stretta monetaria necessaria per sta-

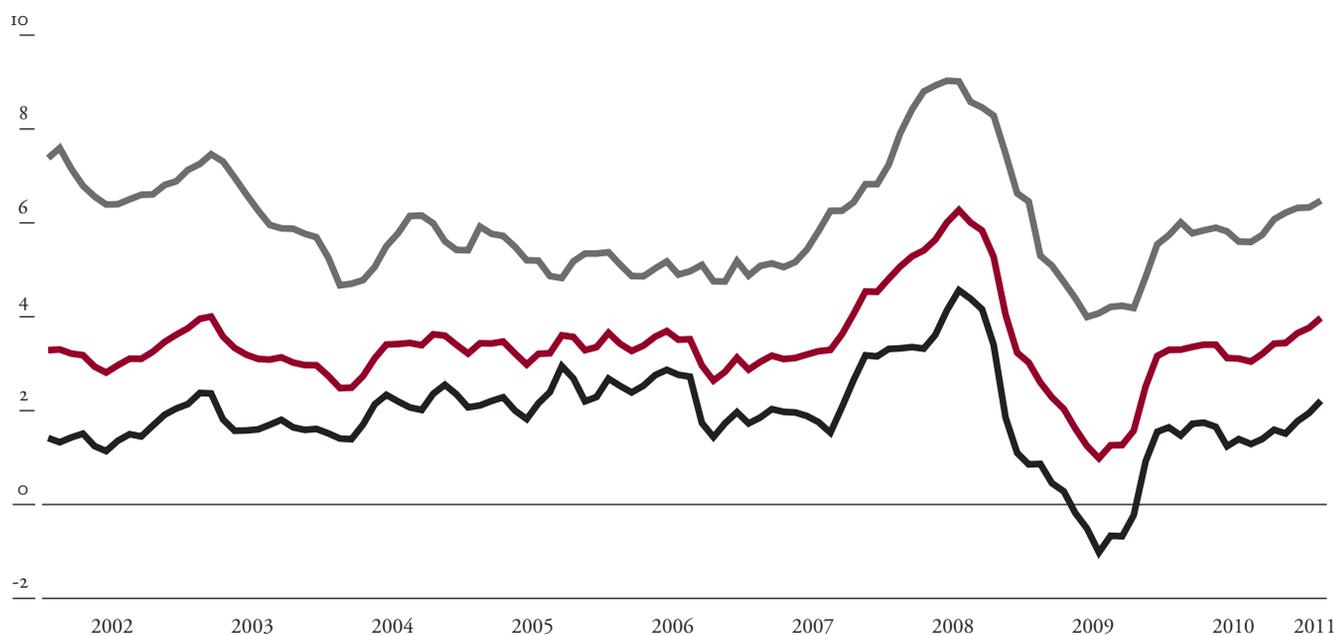


Grafico 5 – L’inflazione nel mondo
(anni 2002-2011 – dati mensili)
Fonte: IMF, *World Economic Outlook* 2011.

— mondo
— economie avanzate
— economie emergenti

bilizzare l’inflazione in alcuni paesi sia talmente elevata da produrre una brusca, sia pur temporanea, riduzione della crescita attesa (nell’ordine di un paio di punti percentuali), con conseguenze importanti in termini di nuovo afflusso di capitali verso i paesi emergenti (per i tassi più elevati), rivalutazione del cambio e scossoni sui prezzi internazionali delle materie prime, che potrebbero scivolare in alcuni mercati bruscamente verso il basso. Dunque non uno scenario necessariamente negativo per l’Europa, ma sicuramente un quadro di nuovo caratterizzato da una possibile elevata incertezza.

Incertezza che è infine il tratto principale anche dell’ultimo fattore di rischio, quello geo-politico. Qui occorre considerare due tipi di variabili: dal lato politico, l’evoluzione della situazione libica e la probabilità di un effetto domino, con il rischio che la crisi politica dopo Tunisia, Egitto e Libia possa sfociare in un cambio di regime anche in altri paesi dell’area già oggi instabili (Bahrein, Yemen, Siria). Dal lato economico, l’effetto di tale scenario sull’instabilità dei prezzi petroliferi e, da qui, sui prezzi delle *commodity* (grafico 6) e sullo scenario di crescita globale.

Per quanto attiene al primo punto, i mercati hanno rapidamente superato le tensioni emerse in Egitto e altrettanto stanno facendo con la Libia. La vera chiave di volta dello scenario geo-politico resta dunque la stabilità della penisola arabica, in cui minoranze sunnite sono al potere su maggioranze sciite della popolazione. Tensioni su questo fronte porterebbero a una rapida radicalizzazione anche religiosa dello scontro (un fenomeno sinora evitato) e il diretto interessamento del principale produttore mondiale di petrolio, l’Arabia Saudita, vera “banca centrale” dell’oro nero, in quanto unico paese capace di pompare liquidità (questa volta in senso letterale) in misura tale da influire direttamente sul prezzo del petrolio.

Una riduzione, anche solo teorica, della capacità produttiva saudita porterebbe verosimilmente a un *super-spike* del prezzo del petrolio, che schizzerebbe verso quota 150 o più dollari al barile. In questo caso, gli ef-

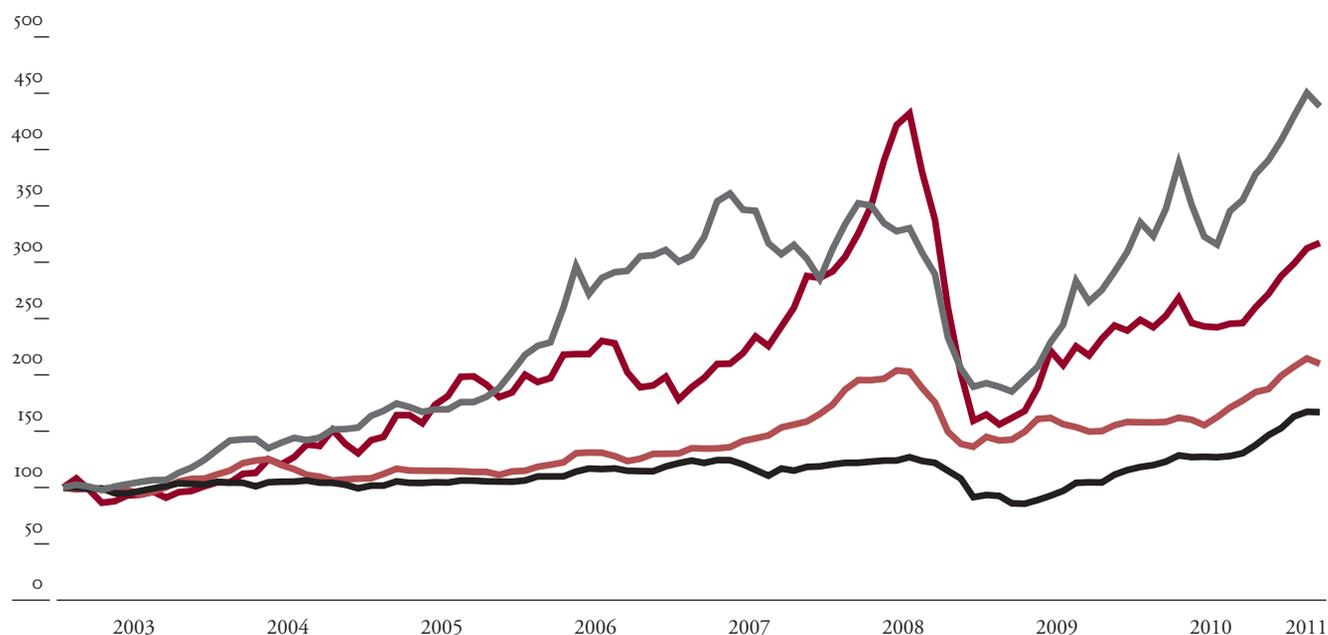


Grafico 6 – I prezzi delle principali commodity
(anni 2003-2011 – 2003 = 100, dati mensili in dollari)
Fonte: IMF, World Economic Outlook 2011.

- energia
- food
- agricoltura
- metalli

fetti sull'economia globale sarebbero pesanti, con riduzioni di PIL di oltre due punti percentuali e dunque, verosimilmente, il rischio di una nuova recessione nei paesi sviluppati. Questo scenario evidentemente riporterebbe indietro le lancette del ribilanciamento in atto e aprirebbe una fase nuova, tutta da costruire, nell'evoluzione del ciclo.

In assenza di tale *worst-case scenario*, tuttavia, l'economia mondiale è in grado di convivere abbastanza bene con un prezzo del petrolio compreso tra 100 e 110 dollari al barile (media tra WTI e Brent). Da un lato, oggi la capacità produttiva mondiale è ancora di circa il 15% inferiore ai livelli massimi che nel 2008 contribuirono a ridurre i prezzi petroliferi, quando il barile arrivò a toccare i 140 dollari, e dunque a scenario geo-politico invariato i livelli attuali di prezzo, anche in assenza della produzione libica, sembrano sostenibili. Inoltre, la relazione storica tra livello del prezzo del petrolio e inflazione è ormai attenuata dalla capacità delle banche centrali di gestire le aspettative inflazionistiche: quello che oggi conta davvero per l'inflazione è la variazione improvvisa del prezzo del petrolio rispetto alle attese. Questa è però già stata incorporata nelle attuali proiezioni di aumento dei prezzi rispetto alle quali si stanno muovendo le banche centrali (per esempio, la BCE) e dunque lo shock petrolifero sta per essere gradualmente riassorbito dall'evoluzione della politica economica. Infine, rispetto ai grandi shock degli anni settanta, la stessa elasticità del ciclo economico del petrolio è diminuita, in quanto il consumo di greggio rappresenta oggi una frazione relativamente piccola del PIL, meno del 5% nei paesi OECD e meno del 10% nei mercati emergenti. Ne consegue che, anche ipotizzando un temporaneo aumento del prezzo petrolifero a 120 dollari al barile a fine 2011, le stime effettuate per l'economia americana portano a una riduzione della crescita non superiore a -0,2 punti percentuali l'anno.

La visione corretta con cui interpretare lo scenario geo-politico è dunque che quest'ultimo, in assenza di un coinvolgimento diretto dell'Arabia

Saudita nelle tensioni mediorientali, non sembra al momento rappresentare un rischio aggiuntivo rispetto al quadro di riferimento macroeconomico, ma piuttosto, per gli effetti che sta generando sull'inflazione, un potenziale fattore catalizzatore dell'evoluzione dell'economia globale verso un suo più rapido riequilibrio, soprattutto sul fronte monetario. Potenziali buone notizie in prospettiva macroeconomica, ma di nuovo con implicazioni negative per la volatilità dei mercati.

Le implicazioni per le imprese: internazionalizzazione e rischio volatilità

Nello scenario post-crisi, dunque, l'attuale percorso di evoluzione dell'economia mondiale dovrebbe avere come risultato finale un graduale ribilanciamento della crescita, con effetti maggiori per i paesi adesso "emergenti", la cui lista, oltre che i classici BRIC, è in fase di espansione e comprende anche Turchia, Indonesia, Malesia, Perù e Sudafrica. Nel tendere verso questo equilibrio positivo di lungo periodo, tuttavia, vi sono alcuni fattori di rischio che, combinati con la maggiore interconnessione dei mercati, possono quindi generare un aumento strutturale della volatilità di alcune importanti variabili economiche, e dunque creare incertezza rispetto all'orizzonte di investimento.

Ne consegue che, dal punto di vista della strategia aziendale, l'imperativo categorico per le imprese italiane resta quello dell'internazionalizzazione, in quanto solo l'aggancio ai mercati globali può consentire alle nostre aziende di recuperare quei tassi di crescita che ne hanno determinato lo sviluppo in passato. Peraltro, ciò non vuol dire necessariamente solo esportazione, ma piuttosto anche la capacità di approvvigionamento sul mercato di adeguati input produttivi caratterizzati da un buon rapporto tra qualità e prezzo. In generale, l'obiettivo strategico da perseguire è quindi l'inserimento della propria azienda all'interno di quelle catene globali del valore che oggi contraddistinguono il sistema produttivo mondiale.

Nel perseguire tale obiettivo occorre tuttavia imparare a integrare il paradigma strategico dell'azienda, storicamente centrato sulla massimizzazione del vantaggio competitivo interno, con la capacità di gestire l'aumentata volatilità che inevitabilmente deriverà dall'evoluzione, sia pure positiva, del ciclo economico. In tale contesto, anche in presenza di strategie di internazionalizzazione ottimali dal punto di vista aziendale, i margini possono essere facilmente azzerati se non si considera che alcune delle variabili "di fondo" (tassi di cambio, tassi di interesse, prezzo degli input intermedi), sino a oggi ritenute più o meno costanti e rispetto alle quali si è magari impostata la strategia di investimento, possono facilmente assumere valori "estremi" in poco tempo.

In altre parole, accanto alle strategie di internazionalizzazione, la messa a punto di adeguate strategie di *risk management* rispetto allo scenario economico diventa oggi un nuovo, importante fattore chiave di successo che occorre sviluppare per ottimizzare la crescita e lo sviluppo delle imprese nel nuovo contesto globale.





Parte prima
Struttura e andamento
dell'economia milanese



1. Analisi congiunturale

di Ivan Izzo*

Il quadro generale

La crescita nel 2010 del PIL mondiale secondo le proiezioni FMI (+5%)¹ riporta l'economia fuori dalle secche della crisi. Tuttavia, almeno in Italia, l'anno appena trascorso sarà ricordato come un periodo di transizione verso l'uscita definitiva dal ciclo recessivo. Imprese e famiglie sono consapevoli che, se la notte dell'economia è passata, è la velocità di ritorno ai livelli pre-crisi che si preannuncia ancora incerta. In questo scenario di navigazione a vista, l'unica sicurezza per il nostro paese, come per gli altri dell'Euro Zona, è rappresentato dalla solidità della ripresa tedesca e dai suoi riflessi positivi sulle altre economie del vecchio continente.

Il contesto economico nazionale evidenzia quindi una crescita del PIL ancora insufficiente (+1,2%),² che fa seguito alle riduzioni rilevate nei due anni precedenti (-1,3% nel 2008 e -5,2% nel 2009), e una perdurante debolezza del mercato del lavoro che si riflette in un ristagno dei consumi e in una contrazione del reddito disponibile, previsto in calo anche nel 2011.

In questo scenario di bassa crescita, il maggiore contributo alla formazione della ricchezza nazionale, in termini di valore aggiunto, è stato originato dal settore dell'industria manifatturiera (+4,8%), mentre sono stati più limitati gli apporti dell'agricoltura (+1%) e dei servizi (+1%) ed è apparsa netta la flessione per le costruzioni (-3,4%). Dal lato della finanza pubblica, il 2010 ha visto un contenimento dell'aumento del deficit (4,6% contro il 5,2% del 2009) e, in prospettiva, una sua ulteriore riduzione che si tradurrà in politiche di bilancio restrittive, con inevitabili riflessi negativi sugli stimoli alla crescita nel 2011.

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 decisa crescita sia delle esportazioni sia delle importazioni. 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 hanno contribuito principalmente il settore manifatturiero (+7,7%) e, in misura più contenuta, i 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 sia da un

* Ivan Izzo – Servizio Studi Camera di Commercio di Milano.

1. World Economic Outlook, aprile 2011.

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

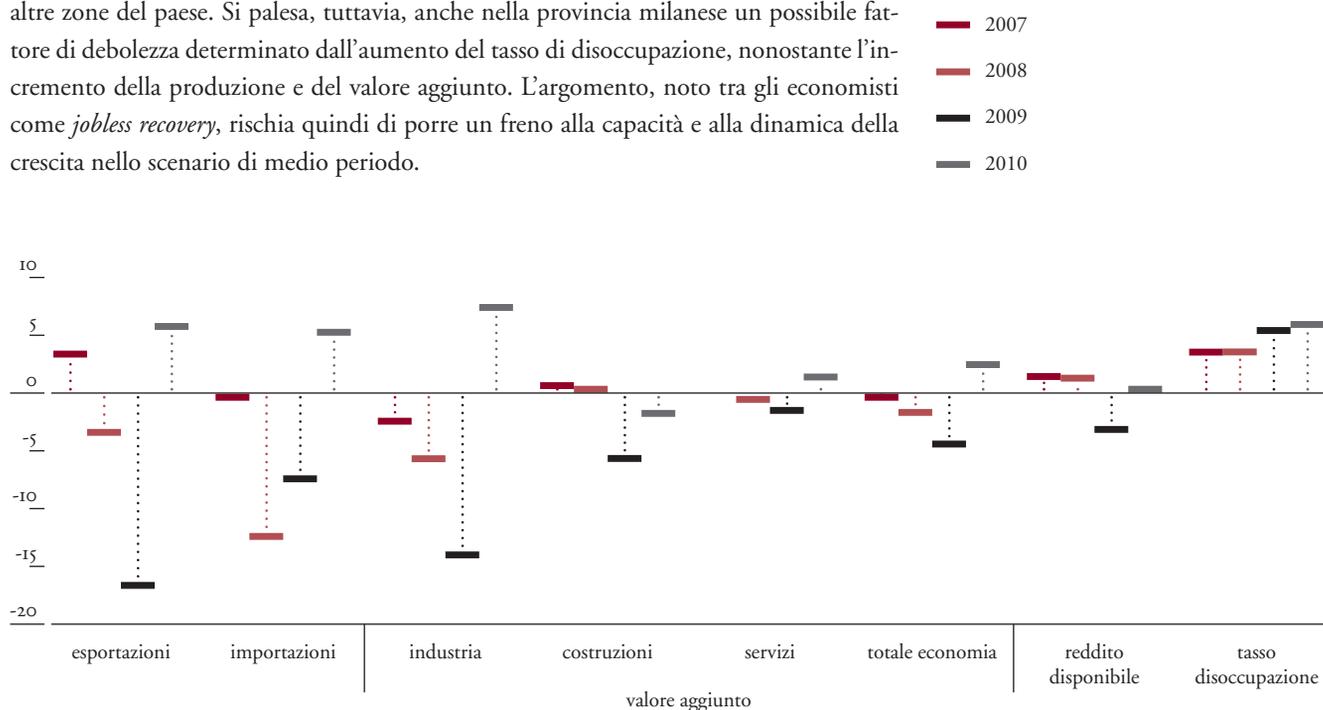
aumento insufficiente del reddito disponibile delle famiglie (+0,6%) sia da una crescita del tasso di disoccupazione (6,2% contro il 5,7% del 2009). È quest'ultimo fattore che costituisce la novità negativa del 2010: l'incremento della disoccupazione e il rafforzamento della sua dinamica rappresentano per l'area milanese un motivo di instabilità nello scenario complessivo di ripresa del quadro economico (grafico 1).

Un'analisi retrospettiva dell'ultimo triennio, attraverso le variazioni medie intercorse tra il 2008 e il 2010, è utile per valutare l'impatto che ha avuto la crisi sulle principali grandezze macroeconomiche e per verificare in quali condizioni Milano e la sua provincia si presentano all'appuntamento con il trend di ripresa economica in corso in ambito internazionale.

Se è vero che la recessione ha colpito in profondità sia il settore industriale (-4,7%), a cui ha corrisposto un sensibile calo dell'interscambio estero (import -5,3% ed export -5,4%), sia il comparto delle costruzioni (-2,5%), occorre anche rilevare che lo spostamento qualitativo e quantitativo del contributo alla formazione del valore aggiunto milanese (tre quarti della ricchezza prodotta dall'economia della provincia) verso i settori a valle della catena del valore quali i servizi (-0,4%) ha contribuito a rallentare il trend di caduta (-1,4%), con positivi riflessi anche sul reddito disponibile delle famiglie (-0,5% nella media del triennio). La lettura di sintesi che se ne trae è di un'area che, pur avendo subito nelle sue articolazioni produttive gli effetti della crisi, in particolare sul versante industriale, ha dimostrato complessivamente una capacità di tenuta migliore rispetto ad altre zone del paese. Si palesa, tuttavia, anche nella provincia milanese un possibile 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.

Grafico 1 – Esportazioni, importazioni, valore aggiunto per settore economico, reddito disponibile, tasso di disoccupazione in provincia di Milano (anni 2007-2010 – variazione percentuale su valori concatenati, anno di riferimento 2000)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Prometeia – Scenari per le economie locali, febbraio 2011.



La dinamica dei settori economici milanesi nel 2010

La lettura complessiva degli andamenti settoriali nel 2010 presenta luci e ombre sulla solidità e linearità dell'uscita dalla fase recessiva. Le rilevazioni congiunturali ci consegnano un contesto caratterizzato da una ripresa della produzione industriale 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 (grafico 2).

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 nuovo pesante arretramento del volume d'affari, superiore anche alla contrazione registrata in Lombardia, ascrivibile a un calo diffuso delle vendite in tutti i settori, soprattutto nel ramo alimentare, e a una robusta riduzione dei fatturati delle microimprese. È più contenuto, invece, il calo del vo-

lume d'affari registrato dal sistema dei servizi della provincia. In una situazione ancora fluida per le prospettive di molti operatori economici, le imprese terziarie di ausilio e funzionalmente connesse al manifatturiero, quali le attività di trasporto e di intermediazione commerciale, sono le uniche a evidenziare un aumento del fatturato, mentre sul piano dimensionale il 2010 ha premiato le unità di scala maggiore e sensibilmente penalizzato le performance delle microimprese.

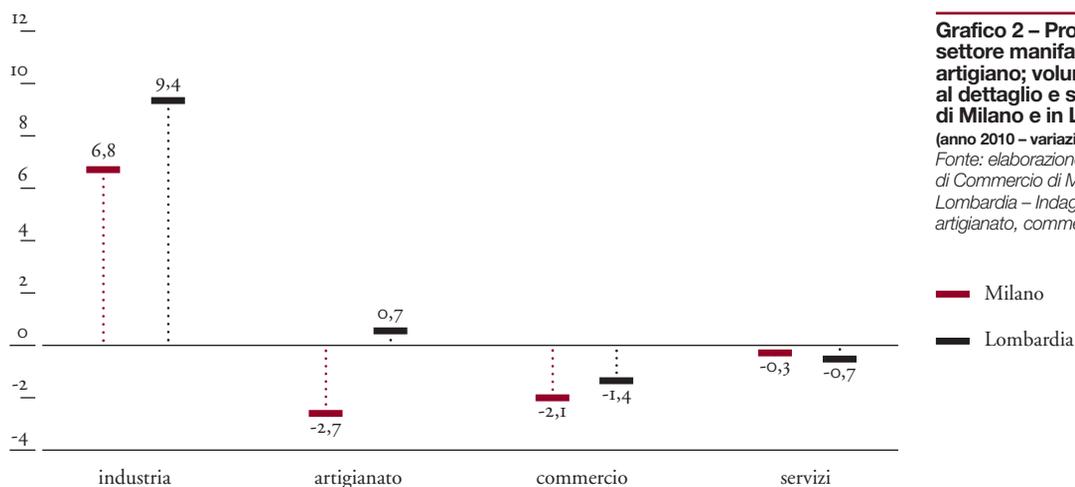


Grafico 2 – Produzione industriale del settore manifatturiero e del comparto artigiano; volume d'affari commercio al dettaglio e servizi in provincia di Milano e in Lombardia

(anno 2010 – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagini congiunturali industria, artigianato, commercio e servizi.

Industria manifatturiera

Il 2010 si chiude per il manifatturiero milanese con un primo recupero delle posizioni perse a causa della recessione che ha investito il sistema industriale della provincia. Rispetto allo scorso anno, periodo in cui si è raggiunto il punto di massima flessione, la produzione industriale registra un incremento dell'attività (+6,8%) che si inserisce nel panorama di ripresa diffusa che ha caratterizzato l'industria nel resto del territorio regionale (grafico 3). Nei confronti del sistema manifatturiero lombardo, l'andamento rilevato in provincia di Milano evidenzia un divario netto di performance tra le due aree territoriali. La crescita superiore riscontrata in Lombardia nell'ambito della produzione e degli ordini è da ricondurre al miglior recupero dei settori manifatturieri delle province di Lecco (+12,1%), Brescia (+11,5%) e Bergamo (+11,3%). Tuttavia, a una crescita più contenuta della produzione ha corrisposto un'espansione del fatturato complessivo a un livello analogo a quanto registrato nel territorio lombardo (+9% e +8,5%). In particolare, la progressione delle vendite è stata trainata dall'incremento conseguito nei mercati esteri (+9,8%) e da un recupero pieno della componente interna (+7,9%).

In questo scenario di fine del ciclo recessivo, l'ampio divario esistente tra l'incremento degli ordinativi realizzati in provincia di Milano (+6,2%) e la variazione evidenziata in regione (+9,3%), da ricondurre alla minore dinamicità del mercato interno (+5,2%) e all'insufficiente compensazione da parte della componente estera (+8,4%), costituisce un fattore di debolezza che può incidere sulla solidità e sulla robustezza della ripresa produttiva.

Il confronto tra il sistema manifatturiero milanese e le dinamiche espresse a livello europeo e nazionale evidenzia che l'industria manifatturiera milanese ha complessivamente retto bene l'urto generato dalla recessione: l'indice della produzione industriale, pur subendo una significativa flessione, si è posizionato a un livello di poco inferiore a quanto registrato nell'Euro Zona, mentre nei confronti dell'Italia ha evidenziato una performance nettamente migliore.

Tuttavia, nel corso del 2010, l'andamento oscillante nella seconda metà dell'anno non ha permesso all'industria milanese di recuperare pienamente il gap produttivo del 2009, mentre il trend espresso dal settore a livello europeo ha evidenziato un andamento netto

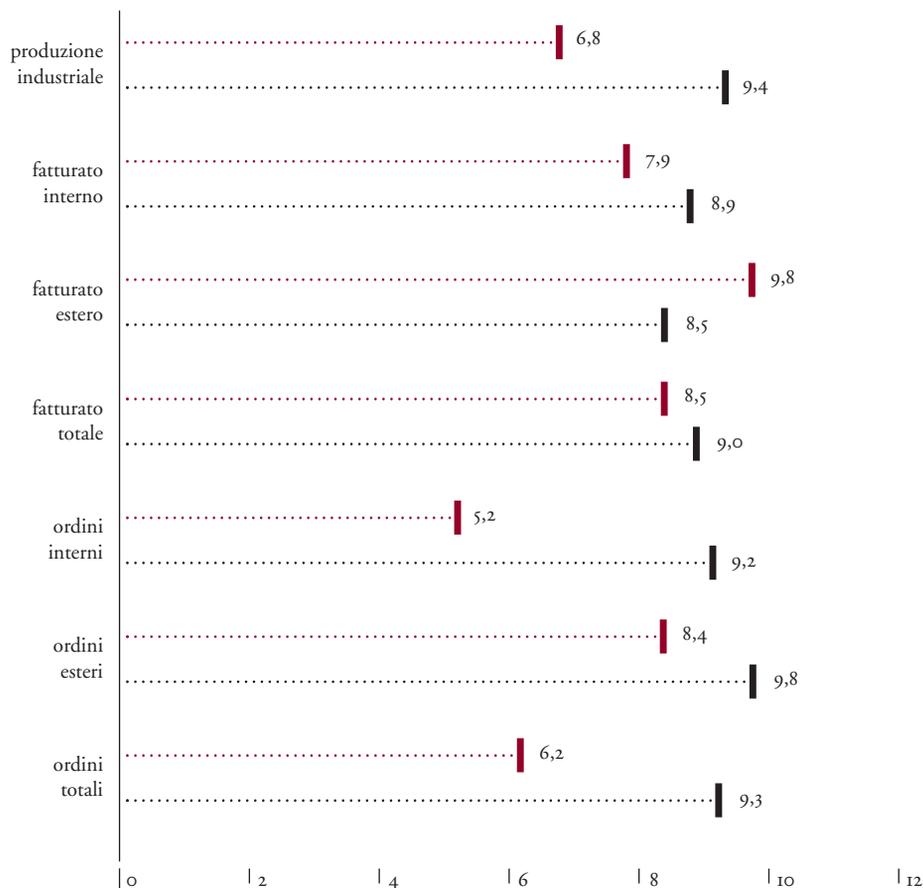


Grafico 3 – Industria manifatturiera: produzione industriale, fatturato e ordini³ in provincia di Milano e in Lombardia

(anno 2010 – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera.

— Milano
— Lombardia

e in rapida crescita. Non si può affermare, invece, che ciò si sia verificato per l'industria italiana; alla pesante caduta della produzione non ha fatto seguito infatti una ripresa altrettanto robusta dei livelli produttivi persi, come evidenzia l'andamento dell'indice manifatturiero della produzione. Gli sviluppi delle tre aree appaiono quindi divergenti: la produzione industriale europea, sospinta soprattutto dalla dinamica tedesca, tende a un veloce ritorno alla situazione precedente alla crisi, mentre il trend milanese non è ancora consolidato e quello nazionale si posiziona ancora al di sotto del suo potenziale effettivo.

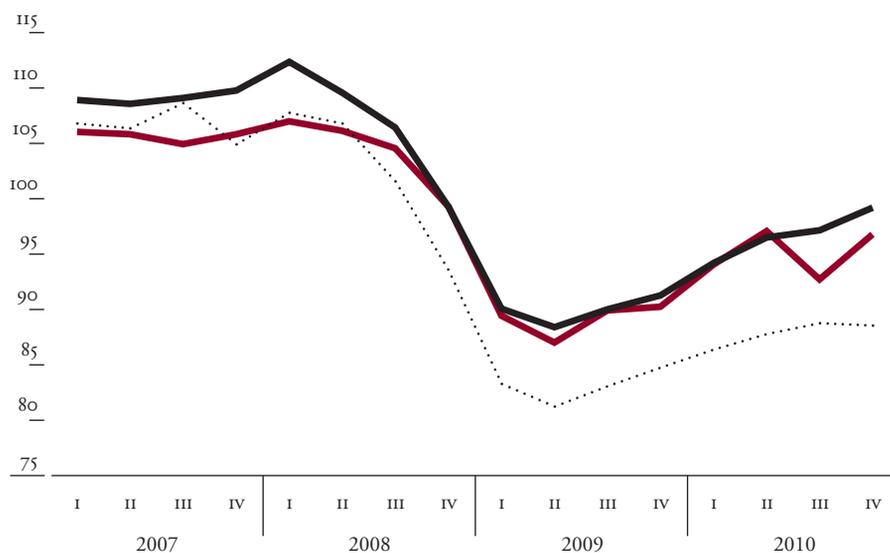


Grafico 4 – Indice della produzione industriale. Euro Zona, Italia e provincia di Milano

(anni 2007-2010 – base 2005 = 100)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Eurostat e Unioncamere Lombardia.

— Milano
— Euro Zona
..... Italia

3. I dati degli ordini sono stati corretti per i giorni di lavoro effettivo e deflazionati con i prezzi delle materie prime.

L'aumento della produzione industriale e del fatturato si è distribuito in maniera quasi uniforme all'interno dei settori che compongono il tessuto manifatturiero della provincia di Milano.

La lettura delle performance si presta a essere interpretata in senso positivo, se osserviamo la progressione di entrambe le grandezze economiche conseguita dalla filiera metalmeccanica, che costituisce all'interno del *pattern* produttivo la nervatura principale del manifatturiero milanese. Il dettaglio settoriale rivela che la siderurgia è il comparto che, in assoluto, ha ottenuto gli incrementi più rilevanti, sia sul piano produttivo sia su quello delle vendite realizzate (+7,3% e +12,3%). Analogamente, anche per le industrie della meccanica il 2010 si è rivelato un anno di crescita della produzione industriale e del fatturato (rispettivamente +4,8% e +8,2%) e nel medesimo solco si sono collocate le imprese afferenti al ramo dei mezzi di trasporto (rispettivamente +3,2% e +3%).

Relativamente alle attività manifatturiere inserite nel sistema moda, si registra una netta affermazione delle imprese appartenenti al comparto del tessile (+6% e 7,7%) e delle pelli e calzature (+4,9% e +10,8%), mentre sono in pesante flessione sia la produzione sia il fatturato delle imprese dell'abbigliamento (-6,3% e -5,2%).

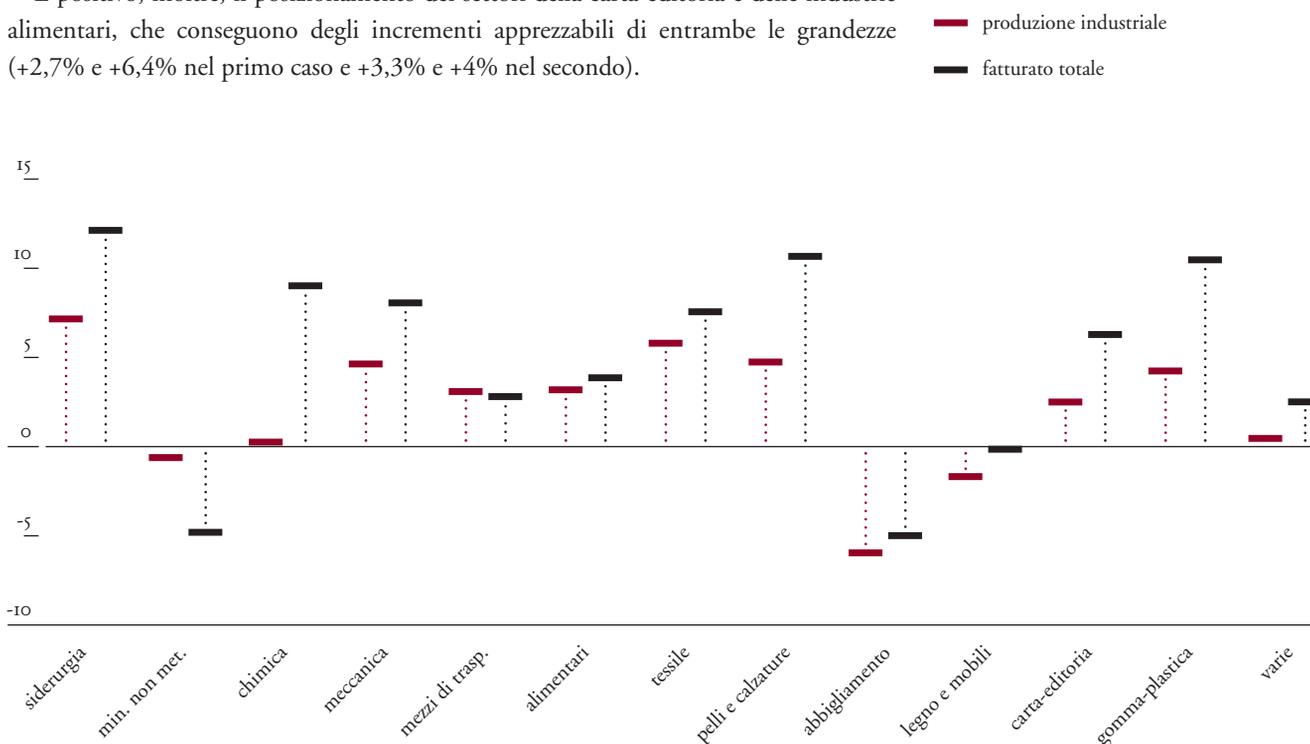
Le attività industriali collegate al ciclo petrolchimico evidenziano una netta crescita dei volumi della produzione e delle vendite per il comparto della gomma-plastica (+4,4,% e +10,6%) e un lieve aumento produttivo (+0,4%) per le imprese del ramo chimico, tuttavia accompagnato da una netta progressione del fatturato (+9,2%).

È positivo, inoltre, il posizionamento dei settori della carta-editoria e delle industrie alimentari, che conseguono degli incrementi apprezzabili di entrambe le grandezze (+2,7% e +6,4% nel primo caso e +3,3% e +4% nel secondo).

Gráfico 5 – Produzione industriale e fatturato totale per settori industriali in provincia di Milano

(anno 2010 – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera.



L'aumento della produzione industriale, del fatturato e degli ordini che ha contraddistinto l'attività manifatturiera della provincia non ha lambito il comparto dell'artigianato e il tessuto delle microimprese in cui si sostanzia. La crisi produttiva in cui ancora si colloca il settore non accenna quindi a essere superata. Nel confronto con quelle della Lombardia, le imprese artigiane dell'area milanese evidenziano una flessione più marcata delle primarie grandezze economiche (grafico 6).

I principali indicatori congiunturali hanno registrato nel 2010, senza alcuna esclusione, un arretramento complessivo del settore, che subisce un netto calo sia della produzione industriale (-2,7%) sia del fatturato (-3,6%), mentre gli ordinativi si caratterizzano per una sostanziale staticità rispetto allo scorso anno.

La stretta dipendenza del comparto dalla dinamica del mercato interno, dai rapporti intercorrenti con le grandi imprese industriali, di cui costituiscono l'indotto, e dalla domanda da esse espresse rappresentano, nell'attuale quadro di incertezza economica, un fattore strutturale di debolezza e di freno per il rilancio del settore.

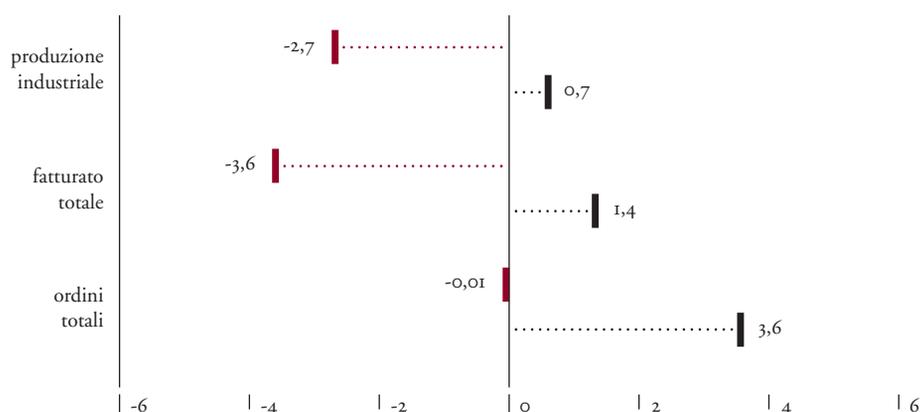


Grafico 6 – Artigianato manifatturiero: produzione industriale, fatturato e ordini⁴ in provincia di Milano e in Lombardia

(anno 2010 – variazioni percentuali)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera.

■ Milano
 ■ Lombardia

Commercio al dettaglio

Il quadro di ripresa di cui ha beneficiato il settore industriale non ha ancora esteso i suoi effetti al settore del commercio al dettaglio. L'erosione del reddito disponibile e le incertezze sulla situazione economica percepite dai consumatori si sono riflesse in una contrazione delle vendite della piccola e media distribuzione milanese. Si può pertanto leggere in tale contesto il costante peggioramento del clima di business espresso dalle imprese in relazione al volume d'affari e alle vendite attese.

L'andamento complessivo del commercio al dettaglio in provincia di Milano (al netto della grande distribuzione organizzata) evidenzia quindi nel 2010 una nuova flessione del volume d'affari (-2,1%), superiore di sette decimi di punto rispetto al calo registrato nel territorio della Lombardia (-1,4%).

La situazione di oggettiva difficoltà del sistema del commercio al dettaglio è ben rappresentata dal divario di performance tra provincia e regione (grafico 7). Mentre nel territorio lombardo l'aumento della scala dimensionale ha costituito un fattore positivo e di freno all'erosione del fatturato, ciò non si è verificato nell'area milanese. L'analisi per classe dimensionale rivela quindi una flessione consistente sia per le microimprese (-4,3%) sia per le unità del commercio comprese tra i cinquanta e i centonovantanove

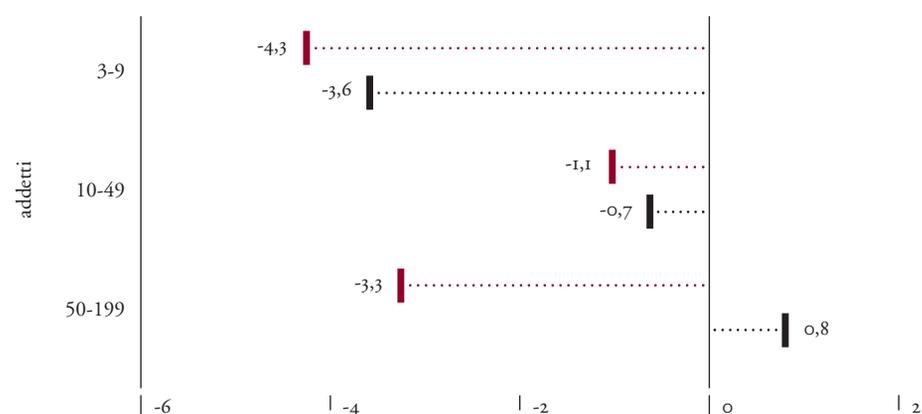


Grafico 7 – Commercio al dettaglio: volume d'affari per classe dimensionale in provincia di Milano⁵ e in Lombardia

(anno 2010 – variazioni percentuali)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale commercio.

■ Milano
 ■ Lombardia

4. I dati degli ordini sono stati corretti per i giorni di lavoro effettivo e deflazionati con i prezzi delle materie prime.
 5. I dati provinciali del commercio al dettaglio non comprendono la grande distribuzione.

addetti (-3,3%), tipologia che registra invece in ambito regionale un aumento del fatturato (+0,8%). Il segno negativo si ripropone, inoltre, seppure in misura più contenuta, per le imprese tra i dieci e i quarantanove addetti (-1,1%).

Nell'ambito dei comparti merceologici in cui si suddivide l'analisi del commercio milanese, le imprese del dettaglio alimentare hanno mostrato, relativamente a uno scenario già di per sé negativo, una contrazione ancora più netta del volume d'affari (-4,6%). Le determinanti di questa performance sono quindi da ricercare nei comportamenti di spesa delle famiglie e nella ripresa della dinamica inflazionistica legata ai prezzi dei beni alimentari che fa seguito alla fase deflazionistica del 2009 e di parte del 2010, stante il perdurare delle pressioni sui prezzi dei beni agricoli.

Nel contesto di contenimento delle dinamiche di spesa, si sono inseriti anche i cali di fatturato rilevati dalle imprese del commercio non alimentare (-2%) e despecializzato (-1,9%). La possibilità di utilizzare leve diversificate di prezzo collegate a mix di prodotti intermediati differenti non è stata utilizzata in misura efficace dalle piccole e medie imprese del commercio milanese al fine di contrastare la caduta della capacità di spesa delle famiglie.

Per quanto concerne la grande distribuzione organizzata (supermercati e ipermercati), presente nel territorio milanese con oltre il 22% degli esercizi della Lombardia, le rilevazioni di fine anno condotte da Unioncamere e Ref. evidenziano per il territorio regionale un incremento del fatturato alquanto ridotto (+1%).

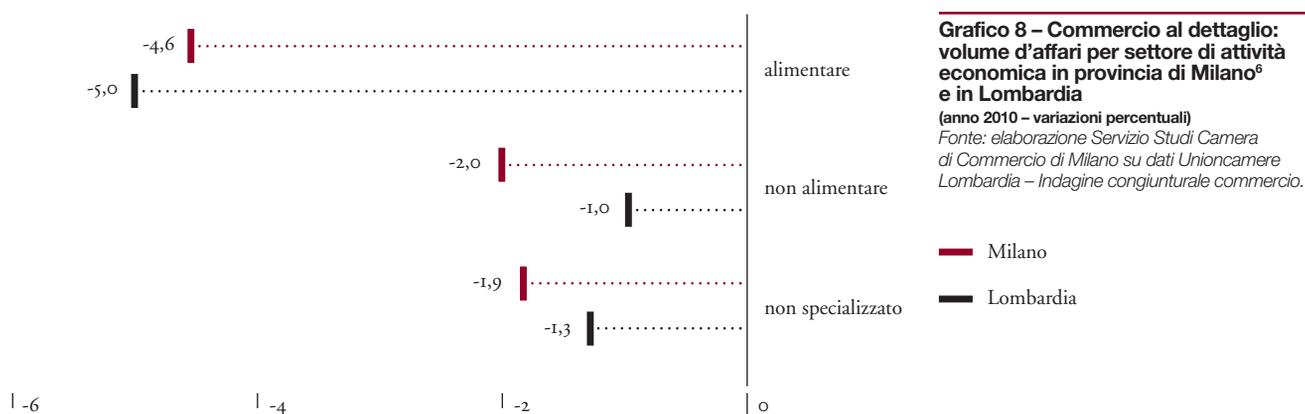


Grafico 8 – Commercio al dettaglio: volume d'affari per settore di attività economica in provincia di Milano⁶ e in Lombardia

(anno 2010 - variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia - Indagine congiunturale commercio.

I servizi

Il settore dei servizi archivia il 2010 con una performance meno negativa di quanto mostri il dato generale (-0,3%), soprattutto se confrontato con la contrazione subita dal settore in ambito regionale (-0,7%). Tuttavia, l'anno appena trascorso è da considerarsi come un periodo ancora di transizione per le imprese del terziario milanese; dopo la pesante flessione patita l'anno precedente, il volume d'affari si è infatti stabilizzato a una quota che è ancora lontana dal livello pre-crisi.

Complessivamente, il settore ha beneficiato della ripresa dell'industria manifatturiera a cui è funzionalmente legato, sia sul piano delle classi dimensionali sia su quello dei comparti coinvolti. Nel confronto con la regione, l'area milanese evidenzia una performance che subisce la debolezza quasi strutturale delle imprese dai tre ai nove addetti (grafico 9), mentre mostra, con sensibili mutamenti di segno, una capacità di tenuta e di ripresa all'aumentare della scala dimensionale.

Il dettaglio evidenzia una lettura dei dati che indica per il settore un duplice trend e

6. I dati provinciali del commercio al dettaglio non comprendono la grande distribuzione.

velocità di uscita dalla fase di crisi. Pertanto, alle robuste flessioni delle imprese del terziario di dimensione micro (-3,6%) e alla staticità del fatturato delle piccole unità aziendali (-0,4%), hanno fatto seguito dei significativi incrementi del volume d'affari sia delle medie imprese (+1,4%), superiore anche al dato regionale, sia delle grandi imprese (+1,7%).

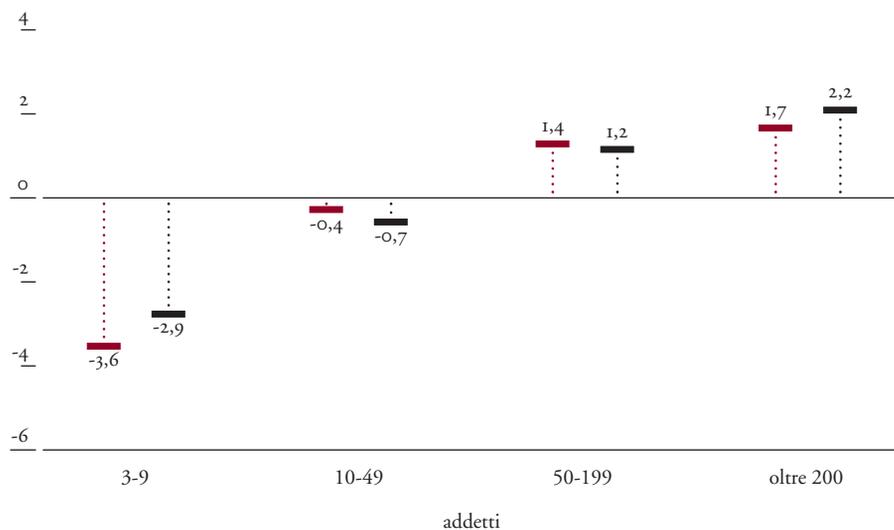


Grafico 9 – Servizi: volume d'affari per classe dimensionale in provincia di Milano e in Lombardia
(anno 2010 – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale servizi.

■ Milano
■ Lombardia

Sul piano degli andamenti settoriali che hanno caratterizzato il quadro generale delle performance, si sono rilevate nel 2010 delle dinamiche alquanto differenziate (grafico 10). L'evoluzione complessiva del fatturato è stata ampiamente influenzata dall'operare di tendenze contrapposte, che hanno evidenziato una crescita dei settori di attività più direttamente legati al ciclo produttivo industriale, quali i trasporti e le attività postali (+3,6%) e l'intermediazione commerciale (+1,5%). Per il ruolo che rivestono nell'ambito del terziario milanese, destano invece delle preoccupazioni i trend mostrati dai settori di punta dei servizi. Il netto calo del volume d'affari del comparto dei servizi di informatica e telecomunicazioni (-2,5%) e la staticità dei servizi avanzati appaiono pertanto sintomo di un clima di business che ancora non si è orientato al recupero pieno delle potenzialità perse. In deciso affanno appaiono, invece, i comparti maggiormente legati alla capacità di spesa delle famiglie piuttosto che del sistema imprenditoriale, come nel caso degli alberghi e ristoranti (-3,8%) e dei servizi alle persone (-0,3%).

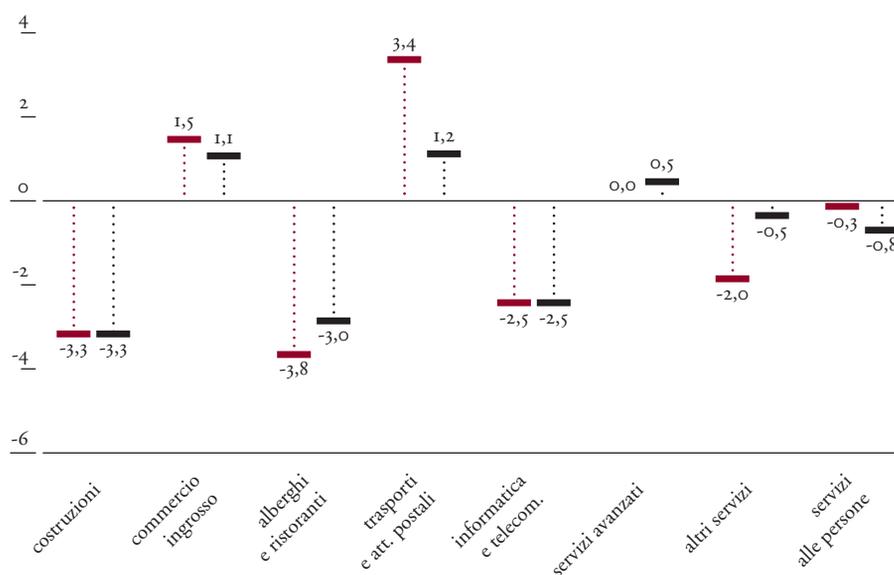


Grafico 10 – Servizi: volume d'affari per settore di attività economica in provincia di Milano e in Lombardia
(anno 2010 – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale servizi.

■ Milano
■ Lombardia

Il quadro previsionale

La fine del ciclo recessivo, stimolata da un riaccumulo mondiale delle scorte, ha avviato il ritorno alla normalità del commercio mondiale e conseguentemente la crescita della domanda complessiva. Su questo percorso potranno pesare diversi fattori riconducibili all'elevata volatilità dei mercati finanziari e delle materie prime, ai sommovimenti politici e sociali nell'area dei paesi di lingua araba e al terremoto in Giappone. Tuttavia, secondo le stime del FMI contenute nel World Economic Outlook di aprile 2011, questi fattori non sembrano al momento destinati a influire sulla crescita mondiale, mentre avranno delle conseguenze sulle economie avanzate. Il FMI ha infatti mantenuto invariate le stime di crescita mondiale per il 2011 (+4,4%), mentre ha leggermente ridotto quelle per le economie avanzate, il cui PIL salirà ora del 2,4% (-0,1 punti percentuali rispetto alle stime di gennaio). Per questi ultimi paesi, tuttavia, è atteso un miglioramento di un decimo di punto nel 2012 rispetto alle stime precedenti (+2,6%).

L'analisi per area geografica evidenzia un taglio alle valutazioni di crescita per gli Stati Uniti nel 2011 di due decimi di punto (+2,8%), mentre è rivista leggermente al rialzo la previsione per i paesi dell'Euro Zona (+1,6%). Nel 2012, il PIL degli Stati Uniti salirà del 2,9% (due decimi di punto in più rispetto alle stime precedenti) e quello dell'Euro Zona dell'1,8% (0,1 punti in più). Relativamente al Giappone, gli effetti della catastrofe prodotta dal terremoto e dal pericolo di inquinamento nucleare iniziano a farsi sentire. Le stime del PIL nel 2011 sono state riviste al ribasso di due decimi di punto (+1,4%), mentre migliorano quelle per il 2012 (+2,1%). Relativamente ai mercati emergenti, la Cina continuerà a trainare la ripresa internazionale, con una crescita dell'economia per il 2011 e il 2012 rispettivamente del +9,6% e +9,5%; al contrario per l'India i calcoli sono stati rivisti al ribasso di due decimi di punto in confronto al rapporto di gennaio (+8,2% nel 2011 e +7,8% l'anno successivo).

Per quanto riguarda l'Italia, nel biennio 2011-2012 la ripresa sarà ancora trainata dalle esportazioni, ma risentirà della debolezza della domanda interna e degli effetti delle misure di riequilibrio dei conti pubblici: i dati previsivi del FMI stimano quindi nel corso di quest'anno una crescita del PIL al +1,1%, mentre restano invece fermi al +1,3% le previsioni per il 2012.

Lo scenario locale

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 in moderata crescita. In tal senso, si ridurrà la dinamica di tutti i settori economici. In particolare, si configura una perdita di capacità propulsiva da parte del settore manifatturiero, che limiterà 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%) rispetto alle variazioni rilevate nel corso del 2010 (+2,7%).

Lo scenario di medio periodo per il prossimo biennio vede quindi un assestamento complessivo della ricchezza prodotta in provincia a oltre 108 miliardi e 500 milioni 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 manifesterà quindi in un 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 valutata 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 recupero pie-

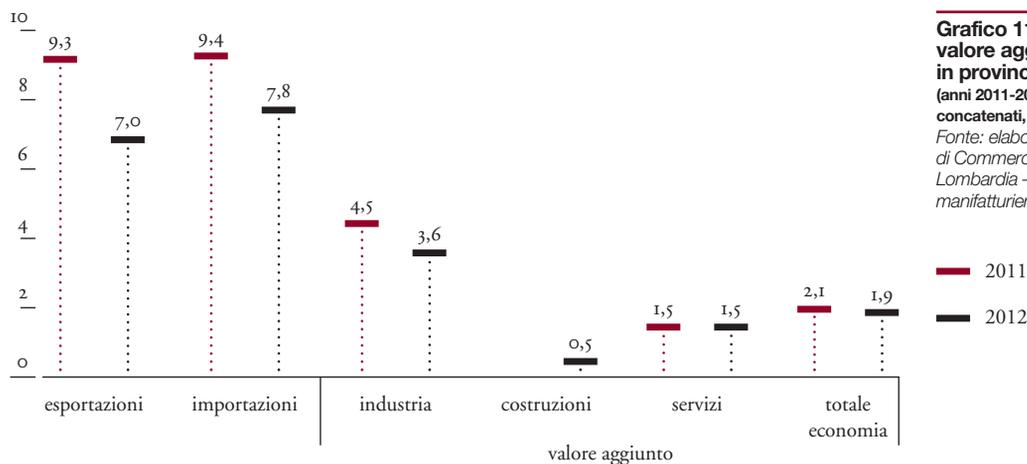


Grafico 11 – Esportazioni, importazioni, valore aggiunto per settore economico in provincia di Milano

(anni 2011-2012 – variazione percentuale su valori concatenati, anno di riferimento 2000)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera.

no dei flussi esportativi (+7%) e importativi (+7,8%) nell'anno successivo. Nell'ambito degli andamenti dei settori economici provinciali, la situazione complessiva registra nel corso del primo trimestre 2011 dei segnali complessivamente positivi da parte dell'industria manifatturiera. Il quadro di dettaglio⁷ evidenzia rispetto al primo trimestre dell'anno precedente una crescita della produzione (+6,5% su base annua) e del fatturato (+8,9% su base annua), stimolato soprattutto dalla domanda dei mercati esteri (+9,9%). Per quanto concerne il portafoglio ordini, si rileva tuttavia un rallentamento della dinamica (+4,2%) determinato da uno scarso incremento del mercato interno (+2,5%).

Riguardo al commercio e ai servizi, entrambi i settori evidenziano una diminuzione del volume d'affari sia nei confronti dei tre mesi precedenti (-4,7% e -1,2%) sia del primo trimestre dello scorso anno (-0,8% e -0,2%).

Nell'ambito delle previsioni qualitative di breve termine, il quadro che emerge dalle rilevazioni congiunturali indica 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. 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 (grafico 12 e grafico 13).

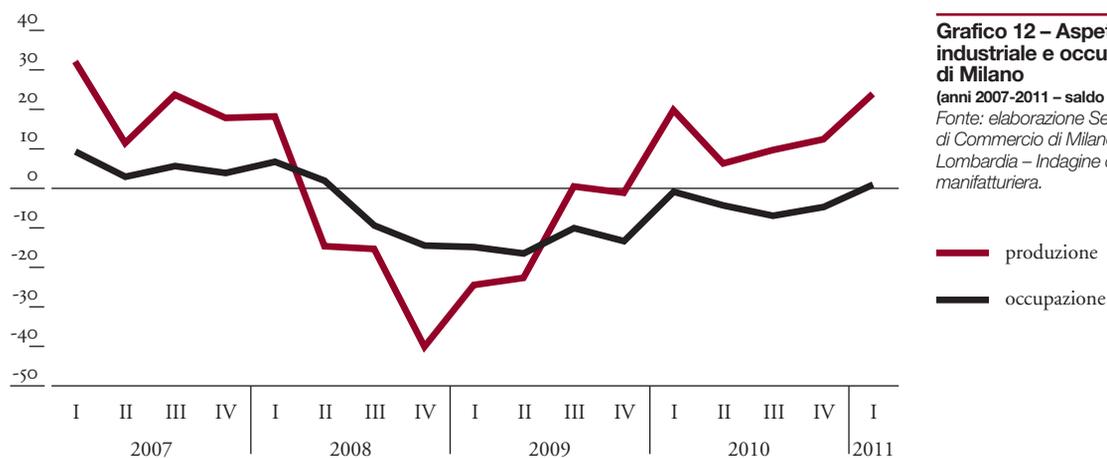


Grafico 12 – Aspettative su produzione industriale e occupazione in provincia di Milano

(anni 2007-2011 – saldo punti percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera.

7. Dati non corretti per i giorni di lavoro effettivo.

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 (grafico 14). I segnali che ne derivano precludono 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.

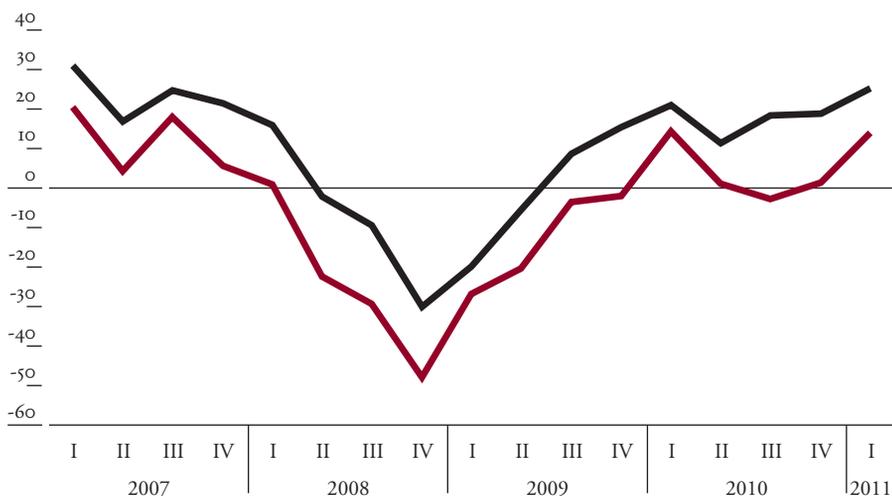


Grafico 13 – Aspettative su domanda interna e domanda estera in provincia di Milano

(anni 2007-2011 – saldo punti percentuali)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera.

—■— domanda interna
 —■— domanda estera

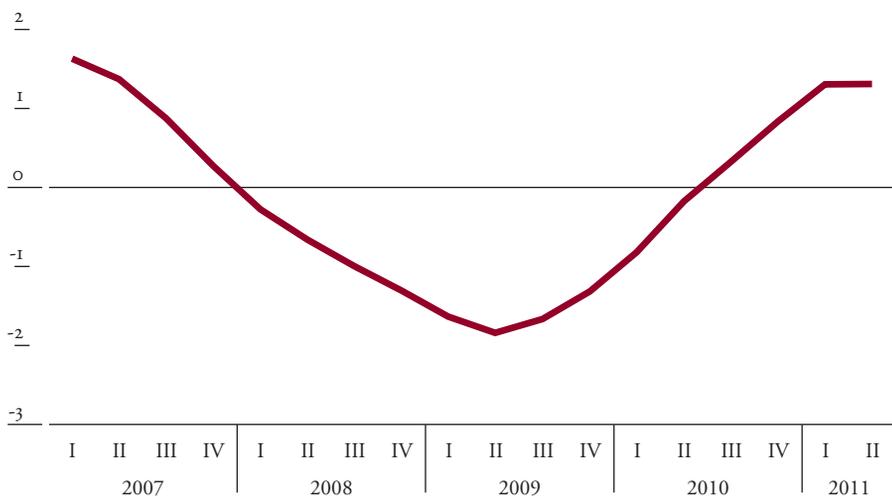
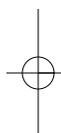
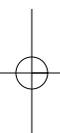
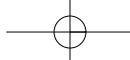


Grafico 14 – Ciclo della produzione industriale in provincia di Milano⁸

(anni 2007-2011)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera.

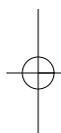
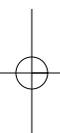
8. Il ciclo della produzione industriale è stato ottenuto trattando la serie storica dell’indice della provincia di Milano attraverso il filtro di Hodrick-Prescott. Il filtro di Hodrick-Prescott è un metodo flessibile di depurazione del trend di lungo periodo delle serie storiche ampiamente utilizzato nelle ricerche empiriche macroeconomiche. Supponendo che la serie originale (x_t) sia composta da una componente di trend (g_t) da una componente ciclica (c_t) si ha che $x_t = g_t + c_t$. Il filtro isola la componente ciclica attraverso la minimizzazione degli scarti della serie dal trend stesso sotto il vincolo che le sue accelerazioni siano sufficientemente contenute:

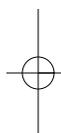
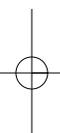
$$\min \{T\} \sum_{t=1}^T (x_t - g_t)^2 + \lambda \sum_{t=2}^{T-1} [(g_{t+1} + g_t) - (g_t - g_{t-1})]^2$$





2. Il sistema delle imprese





La dinamica imprenditoriale

di Aurora Caiazzo*

Il sistema milanese delle imprese, dopo aver superato bene la crisi economica, ha continuato la sua fase espansiva, presentando nel 2010 un bilancio positivo, che ha confermato sia la tenuta del tessuto produttivo sia il forte spirito di iniziativa economica che da sempre caratterizza questa provincia. Anche a livello nazionale si è registrato un buon risultato con un aumento più sostenuto delle nuove imprese, che sembra aver posto fine alla fase di contrazione che invece aveva contrassegnato i due anni precedenti, con un rallentamento delle iscrizioni e un parallelo aumento delle cancellazioni, con tassi di crescita molto bassi.

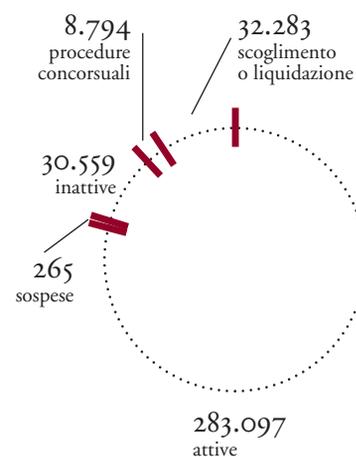
Prima di procedere con il capitolo, occorre precisare che è tutt'ora in corso l'opera di pulizia dei registri camerali avviata nel 2006 e finalizzata a eliminare, attraverso le cancellazioni cosiddette "d'ufficio", le posizioni non più operative ma ancora presenti negli archivi.¹ Nel corso dell'ultimo anno queste cancellazioni sono state oltre 10 mila, una cifra di cui bisogna, ancora una volta, necessariamente tenere conto per evitare distorsioni nella lettura della dinamica imprenditoriale. A questo scopo, l'analisi qui condotta sarà duplice: osservazione della struttura e delle caratteristiche delle imprese attive (dati di stock) e valutazione dello stato di salute del sistema nel suo complesso attraverso l'esame della nati-mortalità (dati di flusso) e i relativi tassi di crescita calcolati al netto delle cancellazioni d'ufficio.²

Come noto, le aziende attive (o operanti) sono quelle che risultano esercitare realmente l'attività economica senza avere alcuna procedura concorsuale o di scioglimento aperta; sono la maggioranza di quelle registrate presso la Camera di Commercio, alle quali però si affiancano quelle inattive, sospese o, appunto, con procedure aperte (grafico 1).

Il numero delle imprese operanti al 31 dicembre 2010 a Milano è risultato pari a 283.097, dato che mostra una flessione rispetto all'anno precedente quantificabile in 1.584 unità (-0,6%), su cui però hanno inciso gli interventi di ripulitura di tipo amministrativo di cui sopra. Infatti, lo stock delle attive può diminuire anche in presenza di un saldo positivo tra iscritte e cessate – ed è il nostro caso, come si vedrà meglio in seguito – essendo questo calcolato al netto delle cancellazioni disposte d'ufficio.

Grafico 1 – Imprese registrate in provincia di Milano distinte per status (anno 2010 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.



* Aurora Caiazzo – Servizio Studi Camera di Commercio di Milano.

1. Il DPR 247 del 23/07/2004 e la successiva circolare n° 3585/C del Ministero delle Attività Produttive hanno definito i criteri e le procedure necessarie per giungere alla cancellazione d'ufficio delle imprese.

2. Il tasso di crescita delle imprese è così calcolato: $[\text{iscritte}(t) - \text{cessate}(t) \text{ (al netto delle cancellazioni d'ufficio)}] / \text{registrate}(t-1) \times 100$.

Tabella 1 – Imprese attive per area geografica
(anni 2007-2010 – valori assoluti)

Aree geografiche	2007	2008	2009	2010
Provincia di Milano	276.492	289.159	284.681	283.097
Lombardia	809.144	830.213	823.268	823.620
Nord-Ovest	1.377.723	1.407.419	1.398.732	1.399.801
Nord-Est	1.092.653	1.097.323	1.086.929	1.086.718
Italia	5.174.921	5.316.104	5.283.531	5.281.934

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Tabella 2 – Imprese attive per settore economico in provincia di Milano
(anni 2009 e 2010 – valori assoluti)

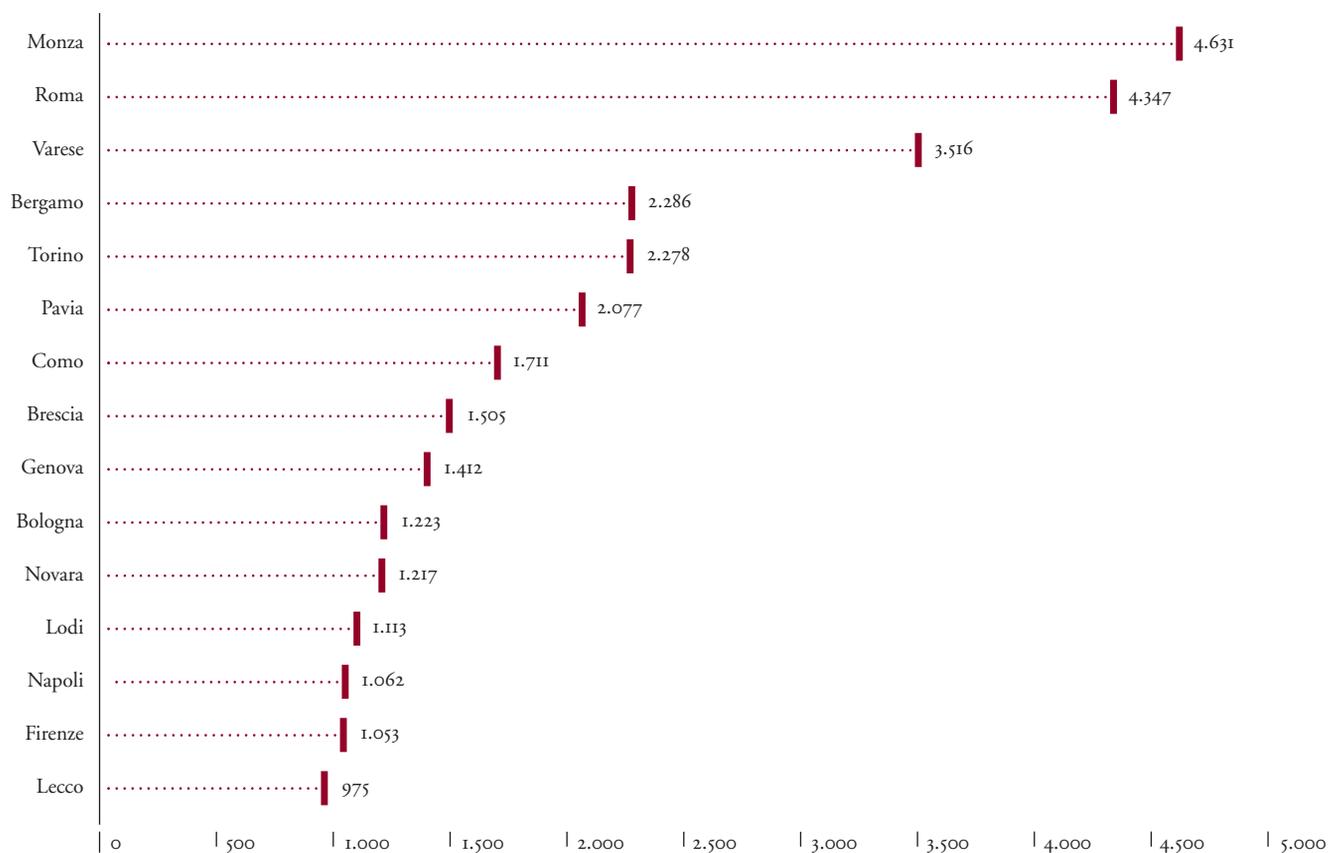
Settori	Anno	
	2009	2010
Agricoltura e pesca	3.911	3.833
Attività manifatturiere e altre industrie	33.232	32.917
Costruzioni	39.755	39.981
Commercio	69.692	70.078
Servizi	132.517	134.475
Imprese non classificate	5.574	1.813
Totale	284.681	283.097

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Le aziende milanesi rappresentano oltre un terzo di quelle localizzate nella regione Lombardia e il 20% di quelle del Nord-Ovest; si tratta, inoltre, di un sistema in grado di esercitare una discreta capacità attrattiva di nuova imprenditorialità, se si considera che le unità locali con sede legale extra-provinciale sono circa 30 mila, pari al 39% del tota-

Grafico 2 – Unità locali di imprese milanesi localizzate fuori provincia
(anno 2010 – valori assoluti relativi alle prime quindici province)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.



le, un dato superiore a quello di altre importanti province italiane per numerosità di imprese come Roma (33,2%), Napoli (21,5%), Torino (23,9%) e Bari (23%). Molto forte è anche la sua propensione a proiettarsi al di fuori dei propri confini geografici: le unità locali milanesi localizzate fuori provincia sono più di 54 mila, molte delle quali all'interno del perimetro regionale (il 36,2%) o nel Nord (circa 18 mila), ma con una discreta presenza anche nel resto del paese (oltre 16 mila). La prima provincia per destinazione è quella di Monza e Brianza, dove sono situate 4.631 unità locali milanesi, subito seguita da Roma (4.347 unità locali), mentre ultima è Enna (31 unità locali).

Dal punto di vista dimensionale, Milano, come del resto l'Italia nel suo complesso, si caratterizza per la grande diffusione di imprese molecularizzate, con una quantità di addetti inferiore a dieci. Si tratta di oltre 264 mila unità, pari al 93,5% del totale; quota questa che raggiunge il 95,5% nella media nazionale. Le piccole (10-49 addetti) sono invece appena il 5,2% delle attive, mentre quelle con più di 50 addetti solo l'1,3% del totale (lo 0,3% se si considerano esclusivamente quelle con più di 250 addetti). Meno diffuse le medio-grandi aziende a livello lombardo e nazionale: rispettivamente 0,9% e 0,5% del totale, percentuali che calano allo 0,1% se si guarda solo alle grandi. In sintesi, una piccola impresa su tre localizzata in Lombardia è milanese, così come più della metà di quelle medio-grandi (si arriva al 63% per le sole grandi).

A livello settoriale, le micro sono più diffuse nel terziario, in particolare nel commercio, dove opera il 25% del totale (ma anche il 18% di quelle con più di 250 addetti, e in questo caso si tratta essenzialmente della grande distribuzione organizzata), e negli altri servizi, con l'eccezione delle attività di noleggio, agenzie di viaggi e servizi di supporto alle imprese, che si caratterizzano per una buona presenza di realtà medio-grandi (il 18% del totale, di cui il 10% grandi); alta la concentrazione di quelle di piccole dimensioni anche nelle costruzioni (un'impresa su quattro). Le medio-grandi sono invece presenti

Tabella 3 – Imprese per classe di addetti e settori in provincia di Milano
(anno 2010 – valori assoluti)

Settore	< 9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	oltre 250 addetti	Totale
Agricoltura, silvicoltura e pesca	3.767	59	7	0	3.833
Estrazione di minerali da cave e miniere	58	21	4	0	83
Attività manifatturiere	26.406	4.218	978	219	31.821
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore	559	34	23	3	619
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione	290	84	17	3	394
Costruzioni	38.184	1.602	172	23	39.981
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	66.952	2.554	437	135	70.078
Trasporto e magazzinaggio	12.527	863	278	57	13.725
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	14.219	971	71	26	15.287
Servizi di informazione e comunicazione	11.527	838	194	54	12.613
Attività finanziarie e assicurative	8.074	311	107	51	8.543
Attività immobiliari	30.916	392	55	9	31.372
Attività professionali, scientifiche e tecniche	22.053	1.010	236	47	23.346
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	10.387	921	227	78	11.613
Amministrazione pubblica e difesa	16	0	0	0	16
Istruzione	1.340	108	30	3	1.481
Sanità e assistenza sociale	1.607	172	63	25	1.867
Attività artistiche	2.801	181	34	6	3.022
Altre attività di servizi	11.265	294	25	5	11.589
Attività di famiglie e convivenze	0	1	0	0	1
Imprese non classificate	1.643	127	38	5	1.813
Totale	264.591	14.761	2.996	749	283.097

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

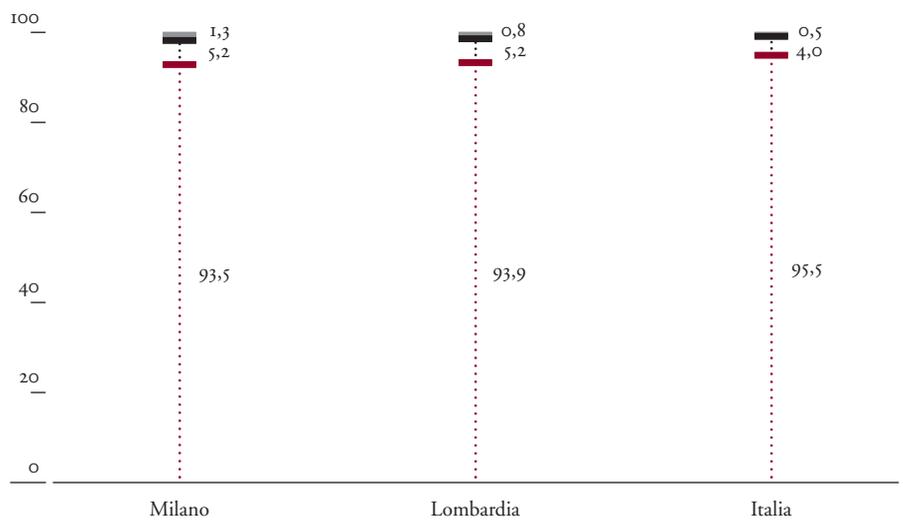


Grafico 3 – Imprese attive per classe di addetti e area geografica
 (anno 2010 – distribuzione percentuale)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

- < 9 addetti
- 10-49 addetti
- oltre 50 addetti

soprattutto nel manifatturiero, dove le imprese con più di 50 addetti rappresentano oltre il 60% del totale, a dimostrazione del fatto che, sebbene Milano sia fortemente terziarizzata, le attività industriali rimangono importanti all'interno della compagine produttiva, anche per la loro capacità di creare occupazione. La dinamica dell'ultimo anno mostra un lieve decremento delle microimprese (-0,7%), evidentemente più esposte alla crisi economica, mentre crescono le piccole (+1,7%) e le medie (+0,7%), queste ultime ritenute oggi le più dinamiche e in grado di stimolare la ripresa.

Sul fronte della nati-mortalità, le nuove iscrizioni nell'anno sono state 24.347, un dato in crescita in termini assoluti di 1.553 unità rispetto al 2009, a cui si è accompagnato un corrispondente incremento del tasso di natalità, passato dal 6,4% al 6,8%. Le cancellazioni (al netto di quelle d'ufficio) sono state invece 16.201 e sono lievemente calate se raffrontate con l'anno precedente (-394 unità), generando un tasso di mortalità del 4,5%, che rappresenta comunque il valore più basso rilevato dal 2005. Il trend degli ultimi sei anni mostra un andamento altalenante dei flussi di iscrizioni, mentre le cessazioni continuano a decrescere, anche se la loro flessione è rallentata proprio nel 2010, elemento questo da tenere sotto osservazione perché potrebbe rappresentare il segnale di un'accresciuta difficoltà a rimanere sul mercato.

Il saldo tra iscritte e cessate è positivo ed è di 8.146 unità, il risultato migliore dal 2005, con un incremento del 30% rispetto all'anno precedente; ancora migliori gli andamenti delle aree territoriali di confronto, Lombardia e Italia, che presentano rispetti-

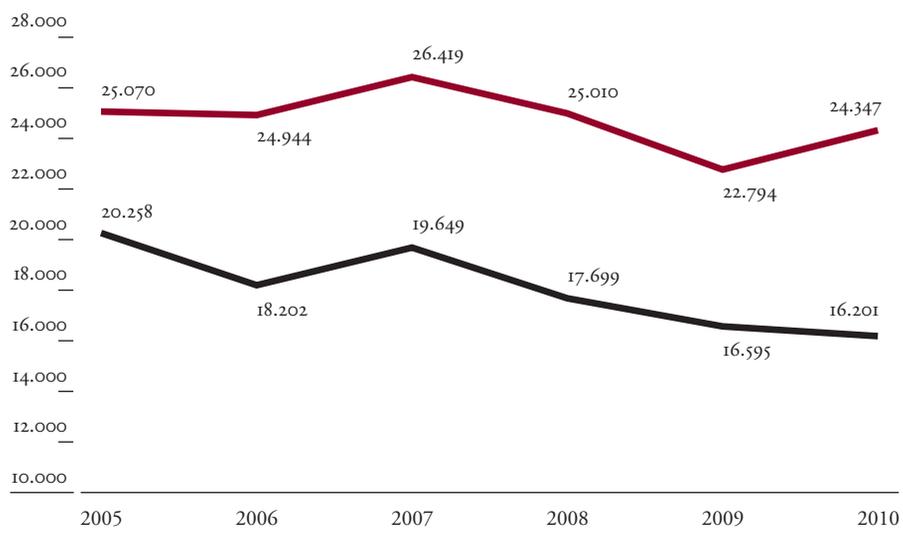


Grafico 4 – Iscrizioni e cessazioni in provincia di Milano
 (anni 2005-2010 – valori assoluti)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

- iscritte
- cessate

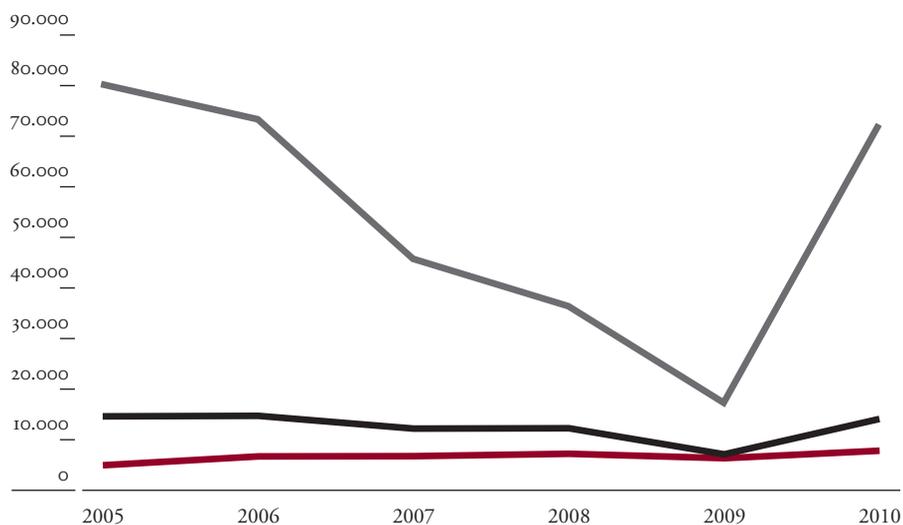


Grafico 5 – Saldi tra iscrizioni e cessazioni in provincia di Milano, Lombardia e Italia
(anni 2005-2010 – valori assoluti)
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

vamente un saldo quasi raddoppiato e più che quadruplicato rispetto al 2009, che è stato dunque l'anno peggiore per la demografia d'impresa in questi contesti.

Il tasso di crescita delle imprese milanesi è stato pari al +2,3%, anche qui il valore più alto degli ultimi sei anni e senza dubbio migliore di quello lombardo (+1,5%) e nazionale (+1,2%), su cui ha inciso un tasso di mortalità più elevato di circa un punto in entrambe le aree. A livello di macro circoscrizioni, il Nord-Ovest è in linea con il dato nazionale (+1,2%), mente il Nord-Est appare in maggiore difficoltà (+0,6%), anche se torna a salire dopo il risultato negativo del 2009. Nel confronto con le altre province lombarde, Milano emerge per tasso di crescita, seguita da Monza e Brianza (+1,5%), Bergamo (+1,3%), Varese e Como (+1,2%). Nella graduatoria delle province italiane, Milano è terza dopo L'Aquila e Roma.

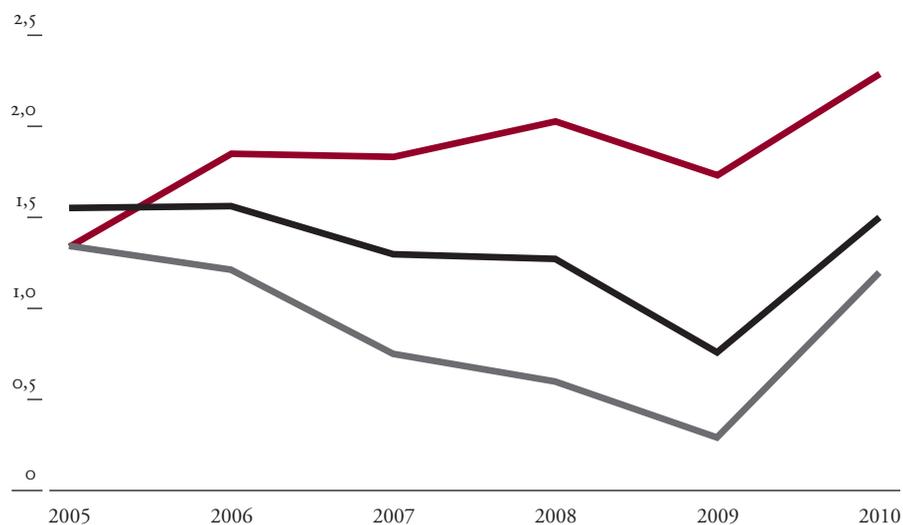


Grafico 6 – Tassi di crescita delle imprese per area geografica
(anni 2005-2010 – valori percentuali)
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

La dinamica dei flussi per forma giuridica mostra una maggiore fragilità delle ditte individuali, a cui si deve quasi la metà delle iscrizioni nell'anno, ma anche la più alta mortalità che supera il 60% (oltre 10 mila cancellazioni); ciononostante, il loro saldo è attivo di 1.643 unità ed è decisamente migliore di quelli registrati negli ultimi cinque anni. Come succede da qualche anno, le società di capitale hanno registrato il saldo più elevato (quasi 6 mila unità), contribuendo in maniera determinante alla crescita del tessuto imprenditoriale milanese nel 2010.

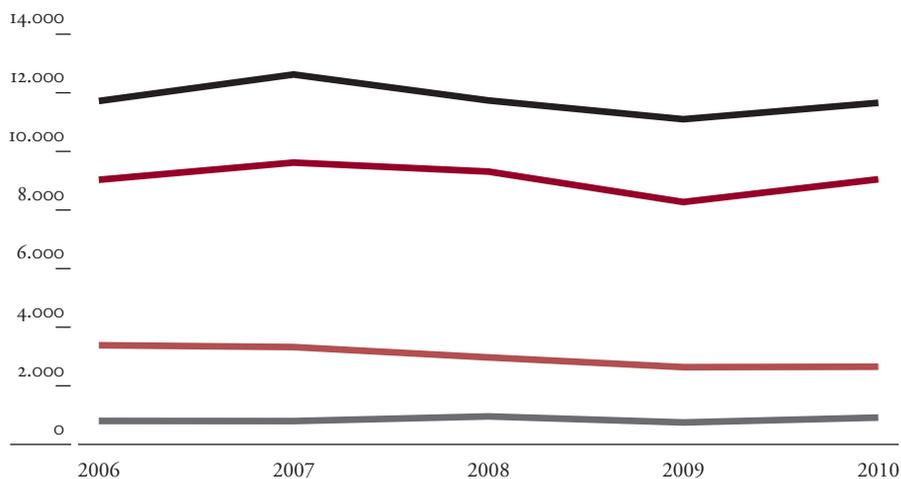


Grafico 7 – Iscrizioni per forma giuridica in provincia di Milano

(anni 2006-2010 – valori assoluti)
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamera.

- società di capitale
- società di persone
- ditte individuali
- altre forme giuridiche

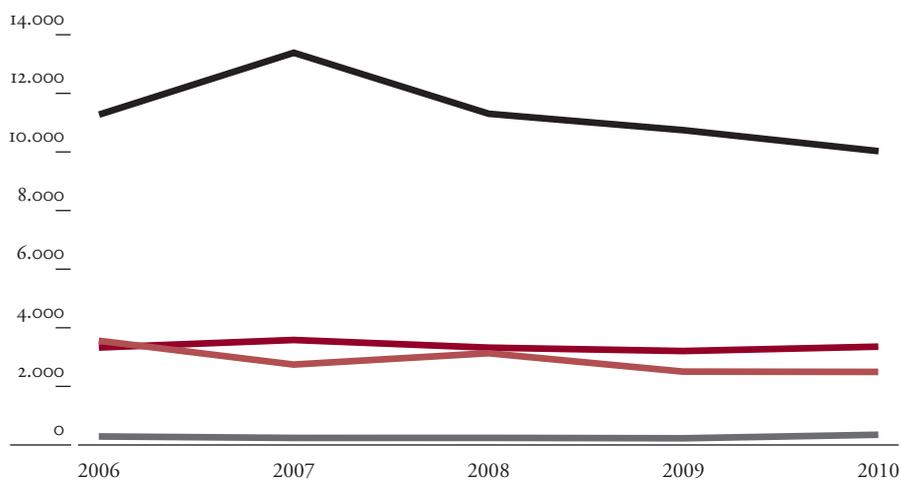


Grafico 8 – Cessazioni per forma giuridica in provincia di Milano

(anni 2006-2010 – valori assoluti)
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamera.

- società di capitale
- società di persone
- ditte individuali
- altre forme giuridiche

Un elemento interessante per misurare l'effettiva capacità di tenuta delle imprese è costituito dall'andamento delle procedure fallimentari. Nel 2010, le aziende milanesi che hanno avviato un fallimento sono state in totale 1.171, con un picco registrato nell'ultimo periodo dell'anno. La nostra piccola serie storica (grafico 9) mostra, nonostante qualche fluttuazione e malgrado la loro incidenza sul totale sia veramente minima (0,4%), una tendenza al rialzo delle procedure che va tenuta sotto controllo; evidentemente, sebbene la natalità imprenditoriale sia vivace e l'apparato nel suo complesso appaia in salute, gli effetti della cattiva congiuntura economica continuano a pesare.

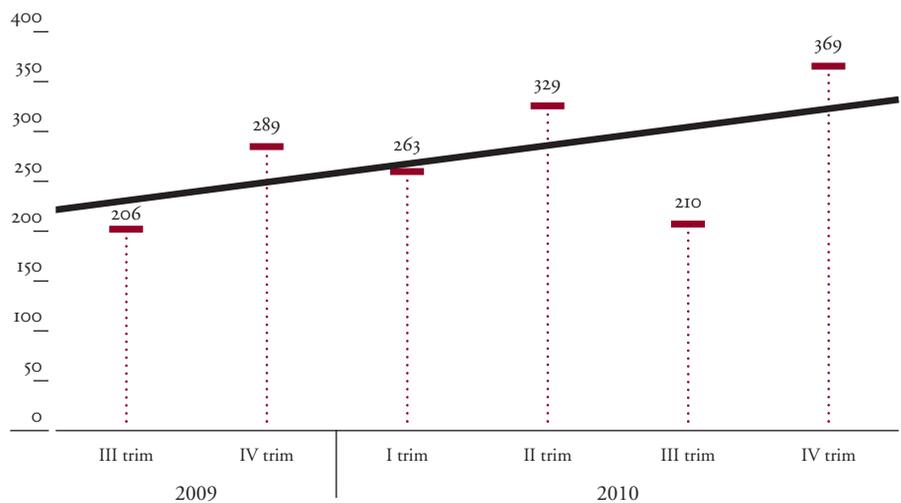
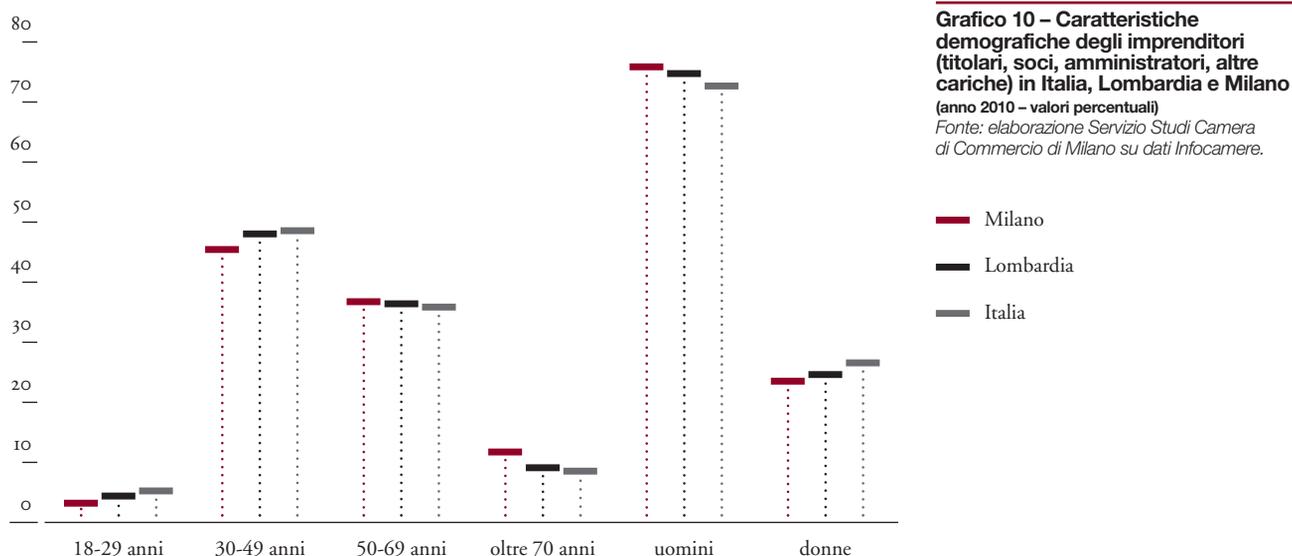


Grafico 9 – Aperture di procedure fallimentari in provincia di Milano

(anni 2009 e 2010 – valori assoluti)
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamera.

- apertura procedure fallimentari
- lineare (apertura procedure fallimentari)

Infine, attraverso i dati relativi alle cariche (titolari, soci, amministratori) è possibile tracciare un breve identikit dell'imprenditore milanese: è prevalentemente maschio e ha un'età compresa tra i 30 e i 49 anni. Nutrito anche il gruppo di coloro che hanno tra i 50 e i 69 anni (uno su tre; uno su due se si considerano tutti gli over 50), mentre i giovani under 30 rappresentano appena il 3,6% del totale. Nella media nazionale risultano più numerose le donne con una carica imprenditoriale (il 26,9% contro il 23,8%) e i giovani under 30 (a Milano ci sono invece più over 70). Sono numeri probabilmente inaspettati per un contesto produttivo che può dirsi all'avanguardia per tanti aspetti, ma che, forse proprio perché più competitivo, non lascia molto spazio a giovani e donne.



Le forme giuridiche

L'osservazione delle imprese per natura giuridica evidenzia due aspetti principali: la buona performance delle società di capitale e la più alta concentrazione di forme societarie rispetto sia alle ditte individuali sia alle altre aree geografiche di riferimento.

Riguardo al primo punto, come si è già accennato parlando dei flussi di iscrizioni e cessazioni, le società di capitale hanno fatto registrare, escludendo le "altre forme giuridiche" che hanno un peso piccolo nella compagine imprenditoriale, il più elevato tasso di crescita nel 2010: +3,7%, un valore superiore alla media provinciale e che migliora il risultato del 2009. In affanno appaiono invece le società di persone (+0,3%), che già da qualche anno mostrano delle problematiche, con un calo in termini assoluti e relativi: in sei anni il loro peso percentuale è diminuito di oltre tre punti. Le ditte individuali, nonostante l'elevata mortalità che le caratterizza, invece tornano a crescere a un ritmo più sostenuto (+1,4%), che inverte il trend rallentato degli ultimi anni, grazie soprattutto al forte contributo fornito dalle iniziative imprenditoriali dei cittadini immigrati.

Tabella 4 – Imprese attive per forma giuridica in provincia di Milano
(anni 2007-2010 – valori assoluti)

Forme giuridiche	2007	2008	2009	2010
Società di Capitale	93.797	103.489	105.757	107.680
Società di Persone	54.363	55.750	55.522	50.290
Ditte Individuali	120.410	121.491	114.731	116.200
Altre forme giuridiche	7.922	8.429	8.671	8.927
Totale	276.492	289.159	284.681	283.097

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

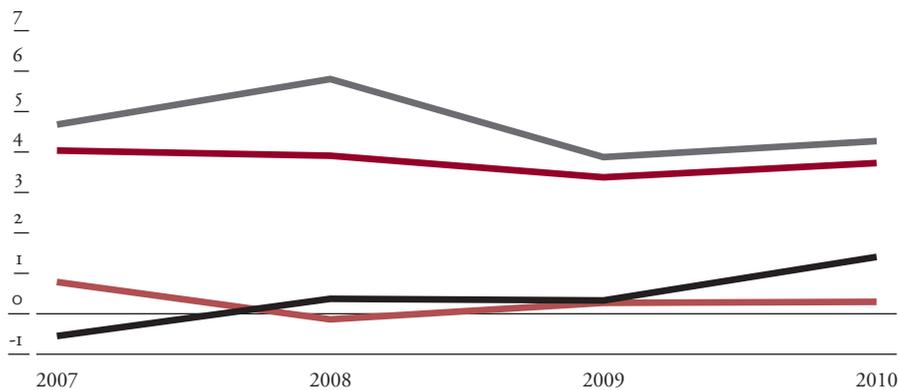


Grafico 11 – Tassi di crescita delle imprese attive per forma giuridica in provincia di Milano (anni 2007-2010 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

- società di capitale
- società di persone
- ditte individuali
- altre forme giuridiche

L'altro elemento interessante da rilevare è la sempre maggiore diffusione delle forme giuridiche più solide e articolate, come le società di capitale e di persona, che insieme concentrano, infatti, oltre la metà delle operanti (55,8%). Nel dettaglio, la quota di quelle di capitale raggiunge il 38% del totale, aumentando rispetto all'anno precedente di quasi un punto percentuale e di oltre sette in sei anni e guadagnando terreno soprattutto rispetto alle ditte individuali. Inoltre, la loro incidenza è decisamente maggiore di quella fatta rilevare nella media regionale (26,3%) e nazionale (17,6%), dove pure questa tipologia di azienda negli ultimi anni si sta caratterizzando per una costante tendenza al rialzo.

Le piccole ditte individuali, nonostante il loro ininterrotto ridimensionamento, sono ancora ampiamente diffuse nel territorio milanese, tanto che quattro su dieci appartengono a questo gruppo; certamente, caratterizzano meglio la Lombardia o l'Italia nel suo complesso, dove rappresentano, infatti, ancora la maggioranza delle imprese che vi operano (rispettivamente il 51,4% e il 62,8%).

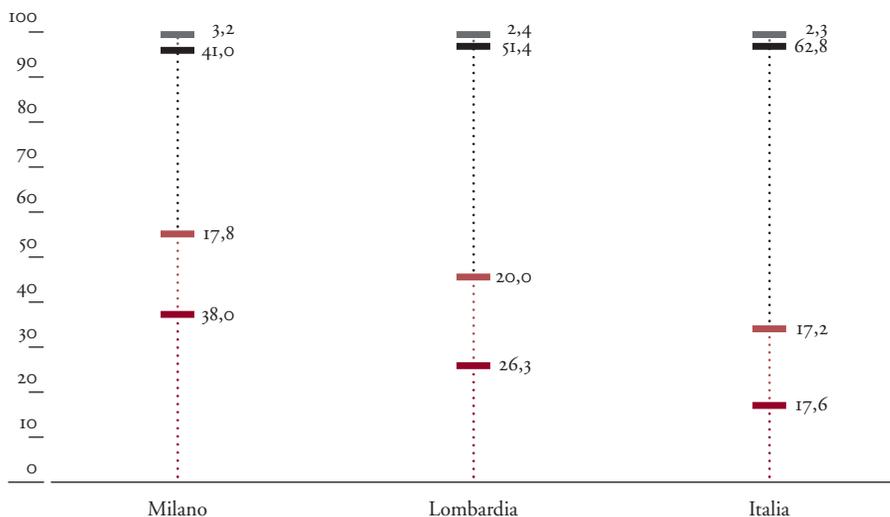


Grafico 12 – Imprese attive per forma giuridica e area geografica (anno 2010 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

- società di capitale
- società di persone
- ditte individuali
- altre forme giuridiche

Composizione ed evoluzione settoriale

L'analisi per settore di attività economica è utile per vedere quali sono le specializzazioni produttive che caratterizzano la provincia milanese e quali le principali dinamiche in corso, con particolare riferimento all'ultimo anno.

Come noto, Milano ha ormai da tempo ampiamente compiuto il passaggio a un'economia terziarizzata, perdendo molto del suo passato di capitale italiana dell'industria: in vent'anni il settore dei servizi, commercio compreso, è cresciuto enormemente, tanto da raggruppare oggi più del 70% del totale, mentre la produzione manifatturiera è andata assottigliandosi fino ad arrivare a rappresentare poco più di un'impresa operante su dieci.

Come fatto nelle ultime edizioni del presente rapporto, per valutare il contributo dei singoli segmenti alla crescita della struttura imprenditoriale nel suo complesso e annullare l'effetto delle imprese non classificate (prive cioè del codice alfanumerico Ateco relativo all'attività economica svolta),³ che secondo i dati sono le uniche a crescere nell'anno (+22,2%), è stata effettuata una stima dell'appartenenza di queste ultime ai vari settori, ridistribuendole in base all'incidenza di ognuno di essi sul totale.⁴

Secondo le stime effettuate, l'industria manifatturiera appare ancora in affanno (+0,2%), mentre i servizi continuano nelle loro prestazioni positive (+2,4%), così come il commercio (+2,6%). Il risultato migliore è quello delle costruzioni (+3,3%) che, nonostante il periodo congiunturale ancora incerto, si conferma trainante per lo sviluppo locale.

Venendo a un esame più dettagliato, le attività manifatturiere contano oltre 31 mila aziende, che rappresentano poco più dell'11% del totale, quota andata molto riducendosi negli anni, oltre che per il processo di terziarizzazione sopra richiamato, anche per gli interventi di tipo amministrativo avvenuti, come la costituzione in tempi relativamente recenti della provincia di Monza e Brianza, le continue cancellazioni d'ufficio, che nel 2010 in questo settore sono state oltre 1.453, e l'introduzione della nuova classifica-

Tabella 5 – Imprese attive per settore economico in provincia di Milano con tassi di crescita calcolati con redistribuzione delle imprese non classificate
(anno 2010 – valori assoluti e percentuali)

Settori	Valori assoluti	Pesi %	Tassi di crescita con redistribuzione imprese n.c.
Agricoltura, silvicoltura e pesca	3.833	1,4	0,1
Estrazione di minerali da cave e miniere	83	0,0	-1,4
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore	619	0,2	22,3
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione	394	0,1	-3,4
Attività manifatturiere	31.821	11,2	0,2
Costruzioni	39.981	14,1	3,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	70.078	24,8	2,6
Trasporto e magazzinaggio	13.725	4,8	-0,4
Attività dei servizi alloggio e ristorazione	15.287	5,4	4,0
Servizi di informazione e comunicazione	12.613	4,5	2,4
Attività finanziarie e assicurative	8.543	3,0	3,5
Attività immobiliari	31.372	11,1	0,6
Attività professionali, scientifiche e tecniche	23.346	8,2	3,5
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	11.613	4,1	3,1
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	16	0,0	0,0
Istruzione	1.481	0,5	3,5
Sanità e assistenza sociale	1.867	0,7	-0,4
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento	3.022	1,1	3,9
Altre attività di servizi	11.589	4,1	4,9
Attività di famiglie e convivenze	1	0,0	-32,5
Imprese non classificate	1.813	0,6	-
Totale	283.097	100,0	2,3

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

3. Il codice Ateco non viene attribuito alle società al momento dell'iscrizione, ma solo quando denunciano l'inizio dell'attività, pertanto tra le iscritte c'è sempre un numero rilevante di imprese non classificate. Poiché il tasso di crescita viene calcolato utilizzando i dati delle iscrizioni (si ricorda: [iscritte-cessate]/registrate), le non classificate, seppur fisiologiche, producono questi risultati.

4. La redistribuzione delle imprese non classificate in misura proporzionale al peso che ogni singolo settore presenta rispetto al totale delle attività economiche è una procedura già utilizzata dall'Unioncamere nazionale nei calcoli per la composizione dei Consigli camerali.

zione merceologica Ateco 2007, che ha modificato notevolmente la composizione dei vari comparti, pur avendo avuto il merito di aggregarli in maniera più rispondente ai cambiamenti intervenuti nella realtà economica.

La dinamica dell'anno vede una netta prevalenza di settori in difficoltà, soprattutto il legno e i mobili (rispettivamente -1,2% e -0,7%), il farmaceutico (-1,5%), la produzione e lavorazione dei prodotti di metallo (-0,5%) e l'alimentare (-0,8%), ma anche tutti i segmenti del manifatturiero più avanzato. Tra i pochi che chiudono l'anno con un tasso di crescita, si segnalano l'abbigliamento (+2,2%), il tessile (+0,6%), la riparazione e installazione di macchine (+11,7%), la produzione di carta (+0,8%), la metallurgia (+0,5%) e i mezzi di trasporto (+1,9%), segmenti questi ultimi tre però poco significativi sul piano della numerosità.

Per quanto riguarda invece il terziario, si osservi che conta più di 134 mila imprese, quasi la metà di quelle operanti (il 47,5%); se si include il commercio, si arriva a oltre 204 mila, pari al 72% del totale. Decisamente più contenuta è l'incidenza del comparto a livello lombardo e nazionale (senza il commercio, rispettivamente il 37,5% e il 29,9%).

L'andamento dei servizi è stato decisamente migliore, con quasi tutte le divisioni che hanno registrato tassi positivi, contribuendo in maniera importante alla crescita delle imprese nell'anno: le attività professionali, scientifiche e tecniche (+3,5%), i servizi di informazione e comunicazione (+2,4%), gli alberghi e la ristorazione (+4%), il noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese (+3,1%), le attività finanziarie e assicurative (+3,5%) e l'immobiliare (+0,6%).

L'artigianato

Il comparto artigiano milanese conta oltre 67 mila aziende, che rappresentano il 23,7% dell'intero tessuto produttivo, una su quattro di quelle attive nella regione, ma appena il 4,6% del totale nazionale. Milano rimane comunque la provincia "meno artigiana" tra le lombarde, dove tali imprese invece superano ampiamente la quota del 30%, con picchi che toccano il 40% a Bergamo, Lecco e Como.

La dinamica dell'ultimo anno mostra un settore "fermo" e tendenzialmente in difficoltà, che pare stia pagando in maniera più marcata gli effetti della crisi economica recente, anche se in realtà presenta bassi livelli di crescita già da diverso tempo.

Sul piano della nati-mortalità, si evidenzia un saldo di segno negativo in valori assoluti, seppur di poche unità (-22), e un tasso di crescita di poco inferiore allo zero (-0,03%). Nel confronto con le altre province della Lombardia, quello milanese si presenta però come il terzo migliore risultato dopo quelli di Como (+1%) e Varese (+0,3%); inoltre, è superiore alla media regionale (-0,2%) e nazionale (-0,3%). Quindi, le altre aree territoriali a più forte vocazione artigiana sembrano soffrire più di Milano.

Si tratta di una tipologia d'impresa storicamente più esposta alle difficoltà del mercato, come dimostrano proprio l'elevata natalità (le iscrizioni sono state 5.360), facilitata dalle poche barriere all'ingresso, a cui si accompagna una parallela consistente mortalità (le cancellazioni, al netto di quelle d'ufficio, sono state 5.382), sintomatica di una maggiore fatica a sopravvivere e, soprattutto, a consolidarsi.

L'osservazione della concentrazione delle imprese per settore mostra come in assoluto sia il terziario (commercio più servizi) quello prevalente, con quasi 28 mila unità (più del 40% del totale). Al suo interno, i segmenti più nutriti sono i trasporti, il magazzino e i servizi pubblici, sociali e personali. Sommati insieme però il manifatturiero e le costruzioni raggruppano oltre il 57% delle artigiane (38.376 unità).

Relativamente alla forma giuridica, circa otto artigiani su dieci scelgono la ditta individuale; seguono le società di persona (18%) e infine le società di capitale, che rappresentano appena il 3% del totale. È dunque un universo di micro-realtà, prevalentemente a conduzione familiare, che va comunque lentamente irrobustendosi: in cinque anni l'incidenza delle società di capitale è cresciuta di due punti percentuali.

Tabella 6 – Imprese artigiane per area geografica
(anno 2010 – valori assoluti e percentuali)

Aree geografiche	Imprese			Tasso di crescita	% artigiane sul totale imprese
	Attive	Iscritte	Cessate		
Bergamo	33.746	2.339	2.492	-0,5	39,1
Brescia	38.230	2.797	2.867	-0,2	34,4
Como	18.068	1.462	1.291	1,0	40,0
Cremona	10.195	717	759	-0,4	36,1
Lecco	9.558	678	695	-0,2	39,1
Lodi	6.256	550	589	-0,6	38,5
Mantova	13.731	981	1.156	-1,3	34,9
Milano	67.149	5.360	5.382	-0,03	23,7
Monza e Brianza	23.241	1.694	1.737	-0,2	35,9
Pavia	15.749	1.314	1.420	-0,7	35,1
Sondrio	5.074	253	325	-1,4	33,0
Varese	23.470	1.883	1.813	0,3	36,4
Lombardia	264.467	20.028	20.526	-0,2	32,1
Nord-Ovest	451.373	35.233	35.622	-0,1	41,5
Nord-Est	342.876	25.298	27.570	-0,7	24,5
Italia	1.458.922	109.753	114.818	-0,3	27,6

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Nell'ultimo anno, in un quadro di assoluto immobilismo, l'andamento migliore è stato registrato dal settore edile (+0,8%), seguito dai servizi (+0,3%), al cui interno segnaliamo la crescita del segmento alberghi e ristorazione (+6%) e delle attività di noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese (+5,6%). Presentano invece tassi di decrescita il manifatturiero (-0,9%), ma soprattutto il commercio (-2,6%).

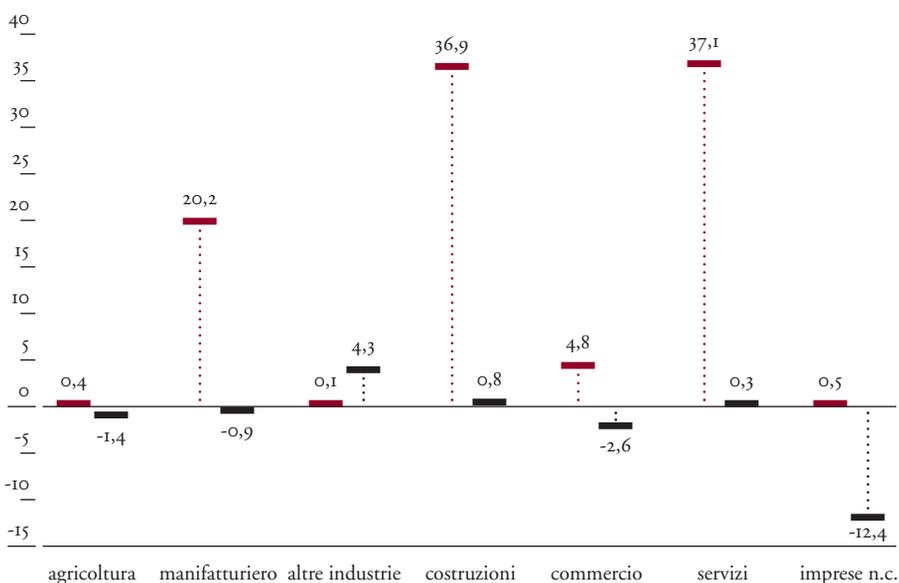


Grafico 13 – Imprese artigiane in provincia di Milano per settore e tassi di crescita

(anno 2010 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

— peso %
— tasso di crescita

L'iniziativa imprenditoriale dei cittadini stranieri

Le attività economiche gestite da immigrati, dopo la battuta d'arresto del 2009, si presentano in salute, con dati in espansione che confermano la rilevanza di questa componente imprenditoriale all'interno del panorama economico locale. Sono esattamente 22.371 le ditte individuali con titolare di nazionalità diversa dall'italiana che operano

nella provincia di Milano; tra questi, prevalgono nettamente gli imprenditori extracomunitari, che sono oltre 19 mila e rappresentano l'86% del totale. Si parla di una realtà molto ben consolidata, in grado di fornire un contributo rilevante allo sviluppo delle imprese: nel 2010, infatti, il numero degli imprenditori non comunitari è cresciuto a ritmi decisamente superiori alla media provinciale (+8,1%); inoltre, in sei anni è aumentato del 41,5%, anche se nello stesso periodo è stato più consistente lo sviluppo a livello regionale (+63,8%) e nazionale (+62,6%).⁵ Buona anche l'incidenza sul totale delle ditte individuali della provincia (16,7%) e soprattutto su quelle operanti in Lombardia (40%).

Tabella 7 – Ditte individuali con titolare straniero per principali paesi di nascita in provincia di Milano
(anno 2010 – valori assoluti e percentuali)

Paesi	Valori assoluti	Peso % sul totale paesi	Variazioni % 2010/2009	Maschi sul totale	Comune Milano su totale provincia
Romania	2.008	9,0	9,2	87,5	35,0
Germania	296	1,3	0,3	74,0	40,2
Francia	246	1,1	5,6	68,3	55,7
Bulgaria	158	0,7	6,0	72,8	38,6
Gran Bretagna	92	0,4	4,5	58,7	58,7
Polonia	87	0,4	-2,2	52,9	58,6
Belgio	56	0,3	-3,4	60,7	44,6
Spagna	53	0,2	12,8	30,2	64,2
Altri paesi UE	169	0,8	1,8	46,7	60,9
Totale UE	3.165	14,1	6,8	78,6	40,6
Egitto	4.679	20,9	4,9	95,7	67,8
Cina	3.605	16,1	13,2	55,8	71,1
Marocco	1.617	7,2	11,1	88,1	53,1
Albania	1.152	5,1	7,0	90,6	24,3
Perù	981	4,4	4,6	72,2	67,0
Bangladesh	791	3,5	16,8	94,9	91,7
Ecuador	719	3,2	3,9	77,3	57,4
Senegal	579	2,6	13,3	96,0	63,4
Brasile	466	2,1	10,7	74,9	54,9
Tunisia	415	1,9	6,1	90,6	39,5
Pakistan	388	1,7	10,5	96,4	43,8
Sri Lanka	279	1,2	6,5	77,8	83,2
Svizzera	275	1,2	4,6	77,5	44,0
Argentina	231	1,0	-2,1	78,8	52,8
Serbia e Montenegro	206	0,9	3,0	73,3	50,5
Filippine	196	0,9	1,0	62,2	82,7
Siria	148	0,7	0,7	96,6	37,8
Turchia	138	0,6	0,0	89,9	69,6
Iran	101	0,5	-1,9	89,1	73,3
Ex URSS	458	2,0	18,3	52,6	52,0
Altri paesi extracomunitari	1.782	8,0	6,6	69,4	60,1
Totale paesi extracomunitari	19.206	85,9	8,1	79,9	62,0
Totale paesi	22.371	100	7,9	79,7	59,0

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

5. Le variazioni percentuali qui presentate sono influenzate dalle cancellazioni d'ufficio, il cui effetto non è stato possibile annullare per questa tipologia di imprese.

Le aziende con titolare di nazionalità comunitaria, invece, sono poco più di 3 mila e si sono incrementate nell'ultimo anno del +6,8%, grazie soprattutto al contributo dei cittadini rumeni, che rappresentano la nazionalità più significativa tra quelle dell'Unione (64%; il 9% del totale), seguiti da tedeschi e francesi. Invece, tra gli immigrati provenienti dai paesi extra UE prevalgono egiziani, cinesi, marocchini e albanesi.

A livello settoriale, l'iniziativa economica dei cittadini extracomunitari si indirizza soprattutto verso i servizi, il commercio e le costruzioni. Nel terziario complessivamente lavorano oltre 12 mila ditte, che rappresentano il 63% del totale; al suo interno, il commercio assorbe la maggior parte di esse, seguito dalle attività di ristorazione e alloggio e dai servizi di supporto alle imprese. Nell'ultimo anno, sono aumentate complessivamente del 10%, grazie soprattutto al forte sviluppo di alberghi e ristoranti (+17,5%) e al buon andamento del commercio (+9%) e delle attività di noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto (+10,1%).

Nell'edilizia operano più 5 mila unità, pari al 28,5% del totale, e il loro numero continua ad ampliarsi (+6,1%). Infine, nell'industria manifatturiera si contano oltre 1.300 ditte extracomunitarie, pari al 7% del totale, che crescono ma a tassi inferiori (+2,2%).

Grafico 14 – Ditte con titolare extracomunitario per settore in provincia di Milano

(anno 2010 – valori percentuali)
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

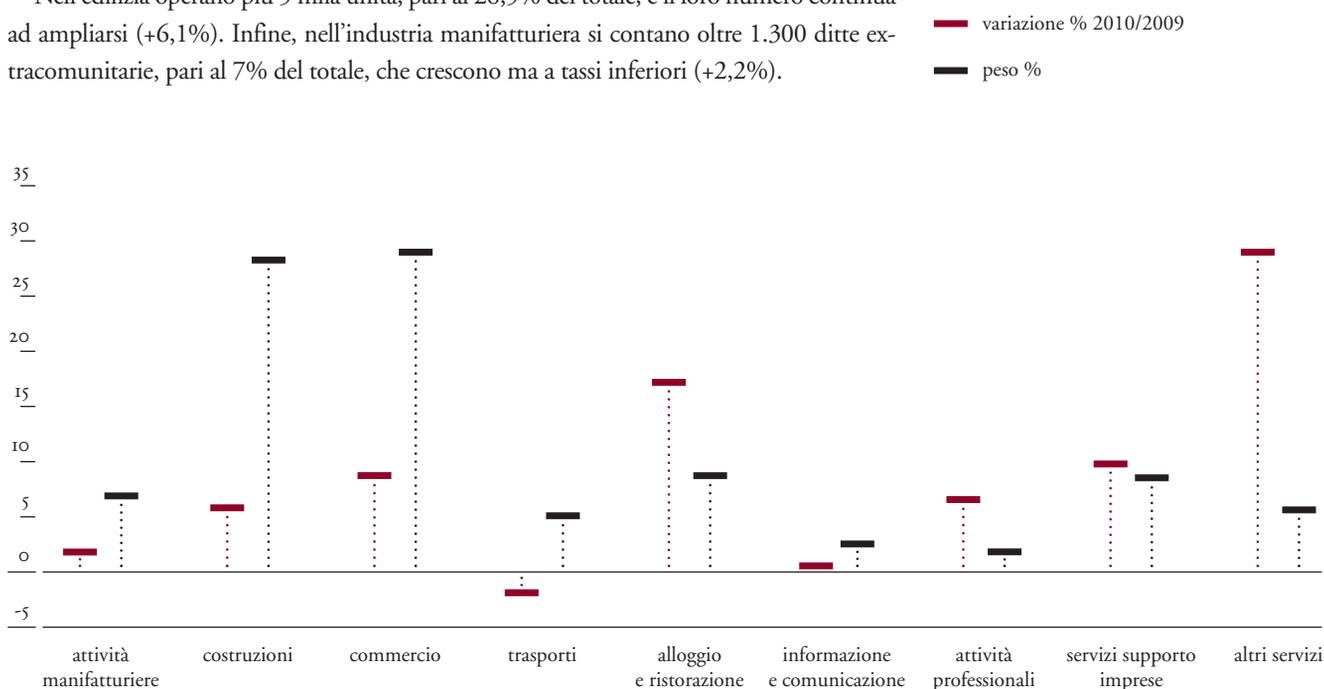
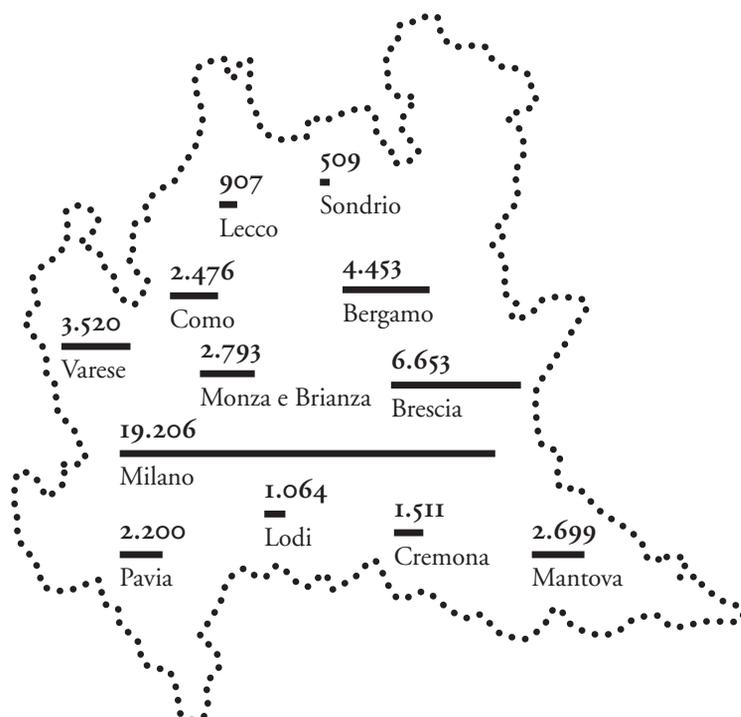


Grafico 15 – Ditte extracomunitarie localizzate nelle province lombarde

(anno 2010 – valori assoluti)
Fonte: elaborazioni Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.



Le donne imprenditrici

Le attività imprenditoriali gestite in maniera prevalente da donne sono da qualche anno una realtà importante all'interno dello scenario produttivo, perché hanno avuto uno sviluppo consistente in tutto il paese, sicuramente incoraggiato dalle politiche (nazionali e comunitarie) dirette a sostenere questa forma di imprenditorialità, ma anche perché forte è la convinzione che il mettersi in proprio possa essere una valida alternativa al lavoro dipendente, soprattutto nell'ottica di una migliore conciliazione tra carriera e famiglia.

Secondo gli ultimi dati, le imprese femminili – che hanno cioè donne titolari o socie o amministratrici con una presenza superiore al 50% – localizzate a Milano sono oltre 56 mila, una su cinque, un'incidenza complessivamente in linea con la media regionale ma inferiore di circa quattro punti rispetto a quella nazionale (ciò conferma quanto detto sulle cariche imprenditoriali che vedono una netta prevalenza di uomini imprenditori).

Si tratta di una categoria che registra nella nostra provincia una crescita contenuta nel tempo (+1,8% in cinque anni), influenzata soprattutto da una tendenza al ribasso iniziata nel 2009 e proseguita anche nel 2010, anno che ha fatto registrare una variazione percentuale dello stock del -0,5%; un risultato in leggera controtendenza rispetto all'andamento regionale (+0,4%) e nazionale (+0,2%), che pure mostrano una dinamica lenta.⁶

Tabella 8 – Imprese attive e femminili per area geografica
(anno 2010 – valori assoluti e percentuali)

Aree geografiche	Totale imprese	di cui imprese femminili		Variazione %	
		Valori assoluti	% sul totale imprese	2010/2009	2010/2005
Bergamo	86.408	18.127	21,0	1,4	10,1
Brescia	111.152	23.337	21,0	1,1	6,7
Como	45.196	9.100	20,1	1,8	8,1
Cremona	28.275	5.759	20,4	0,3	5,3
Lecco	24.442	5.141	21,0	1,5	6,9
Lodi	16.245	3.192	19,6	2,2	8,8
Mantova	39.393	8.269	21,0	1,0	6,2
Milano	283.097	56.896	20,1	-0,5	1,8
Monza e Brianza	64.710	12.749	19,7	0,5	9,7
Pavia	44.924	10.288	22,9	-0,1	3,2
Sondrio	15.376	4.007	26,1	-0,8	-3,4
Varese	64.402	14.187	22,0	0,7	7,1
Lombardia	823.620	171.052	20,8	0,4	5,2
Nord-Est	1.086.718	235.397	21,7	0,7	3,6
Nord-Ovest	1.399.801	313.018	22,4	0,4	3,7
Italia	5.281.934	1.275.187	24,1	0,2	4,6

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

La natura giuridica prevalentemente adottata dalle donne che fanno impresa è ancora quella più semplice: sono quasi 25 mila le ditte individuali, pari al 43,8% del totale, anche se va aumentando l'incidenza delle forme societarie, in particolare di quelle di capitale (24,8% del totale), che tra l'altro registrano una prestazione positiva rispetto alla media (+1,7%). Riguardo alla presenza, le aziende "rosa" a conduzione esclusiva⁷ sono le più

6. Queste variazioni percentuali sono necessariamente influenzate dalle cancellazioni d'ufficio condotte nell'anno.

7. L'impresa è considerata a conduzione femminile esclusiva se è donna il titolare della ditta individuale; se lo è il 100% dei soci delle società di capitali, delle società di persone e delle cooperative; se lo è il 100% degli amministratori delle altre forme giuridiche. Se le quote di controllo sono superiori al 60% (o a due terzi del capitale sociale per le società di capitali), il controllo è considerato forte. È a conduzione maggioritaria, se il controllo si attesta sopra il 50%.

diffuse, rappresentando l'80% del totale, segno evidente che le donne, quando sono imprenditrici, preferiscono svolgere un ruolo primario all'interno dell'azienda.

In sintesi

Lo scenario imprenditoriale provinciale appare dunque in buona salute, con una propensione all'intrapresa che non conosce pause, neppure nei momenti di congiuntura incerta. Nel corso dell'anno, le iscrizioni di nuove imprese sono state oltre 24 mila a fronte di 16 mila cancellazioni, producendo un saldo positivo di circa 8 mila unità e un tasso di crescita del +2,3%, il miglior risultato degli ultimi sei anni, più elevato di quello nazionale (+1,2%) e regionale (+1,5%).

Più in particolare, la dinamica della nati-mortalità mostra altri segnali positivi: da un lato, le iscrizioni stanno tornando ai livelli pre-crisi, con un importante balzo in avanti compiuto proprio nel 2010, dall'altro, le cessazioni mostrano un deciso trend al ribasso, sintomo di una maggiore capacità di sopravvivenza e di consolidamento delle attività esistenti.

Lo stock delle imprese attive conta poco più di 283 mila unità, un numero che però le consistenti cancellazioni d'ufficio (10 mila circa nell'anno) hanno leggermente eroso (-0,6% rispetto al 2009), anche in presenza di un tasso di crescita positivo (calcolato al netto di quelle cessate).

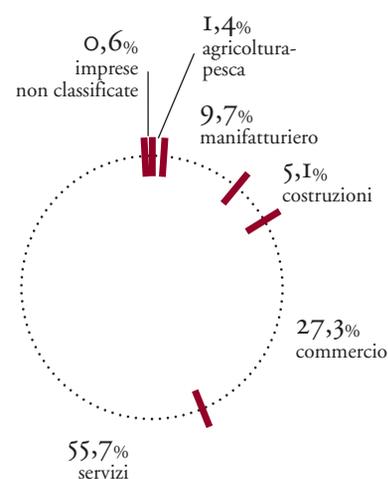
I dati qui presentati confermano alcune delle principali tendenze evolutive che caratterizzano da qualche anno, dal punto di vista organizzativo e settoriale, l'universo milanese delle imprese:

- la forte atomizzazione del tessuto imprenditoriale, con le microimprese che rappresentano il 93,5% del totale (dato inferiore al nazionale, dove tale quota raggiunge il 95,5%) a cui si affianca però una maggiore incidenza di aziende medio-grandi (1,3% del totale) rispetto alla media italiana (0,5% del totale);
- il continuo irrobustimento strutturale, con il peso crescente delle società di capitale (+3,7%), che rappresentano oggi più di un'impresa su tre, un dato nettamente superiore alla media lombarda (26%) e soprattutto nazionale (18%);
- la tenuta del capitalismo diffuso delle ditte individuali (+1,4%), che continuano ad avere un peso importante (41%) ma indubbiamente inferiore a quello nazionale (63%);
- il costante ridimensionamento del settore manifatturiero, la cui incidenza è oggi pari all'11% del totale e che appare ancora affaticato (+0,2%) sia nei segmenti più tradizionali sia in quelli avanzati;
- la crescita del settore dei servizi: +2,4% la performance del 2010; 47,5% il suo peso sul totale delle imprese (commercio escluso), decisamente più elevato di quello regionale (37,5%) e nazionale (29,9%);
- la rilevanza delle microimprese gestite dai cittadini extracomunitari (il 17% delle ditte individuali operanti), che continuano ad aumentare a ritmi più sostenuti rispetto alla media provinciale (+8,1%);
- la capacità del sistema milanese di attrarre nuova imprenditorialità (30 mila unità locali di imprese con sede legale extraprovinciale, pari al 39% del totale delle unità locali del territorio) e di proiettarsi al di fuori dei propri confini amministrativi (54 mila unità locali delocalizzate in altre province italiane).

Grafico 16 – Imprese femminili per settore d'attività in provincia di Milano

(anno 2010 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.



Microimprenditoria: difficoltà, adattamenti e nuove opportunità

di Gabriele Ballarino e Nazareno Panichella*

La persistenza della microimpresa

La modernizzazione di un sistema economico è stata tradizionalmente associata all'espansione delle grandi organizzazioni produttive, a spese delle attività indipendenti e delle piccole imprese a conduzione familiare. Questo processo di "salarizzazione" dei lavoratori è continuato poco oltre la metà degli anni settanta e poi si è arrestato con singolare sincronismo in quasi tutti i paesi avanzati.¹ Infatti, in molti paesi europei gli occupati non dipendenti sono tornati a crescere anche in termini relativi:² in Gran Bretagna la percentuale sull'occupazione extra agricola, che alla fine degli anni settanta era scesa sotto il 7%, è aumentata fino a sfiorare il 12% dieci anni dopo; in Svezia, da poco più del 4% nel 1986, la quota di lavoratori indipendenti è cresciuta fino a raggiungere il 7% nel 1990. Un simile andamento a "U" ha caratterizzato anche la Spagna e il Portogallo, paesi in cui il lavoro indipendente è rimasto importante. Solo in Danimarca e, fuori dall'Europa, in Giappone tale quota ha continuato, pur debolmente, a diminuire anche negli anni ottanta. In Italia, la quota di lavoro indipendente extra agricolo, che sfiorava ancora il 30% a fine anni cinquanta, è scesa sino a raggiungere un minimo del 22% nel 1977, quindi è risalita sino al 28% a fine anni ottanta, ma poi ha ripreso a diminuire, attestandosi sotto il 26% all'inizio del nuovo secolo.

Bastano questi pochi dati comparativi per rendersi conto di quanto la diffusione dell'occupazione indipendente e, soprattutto, della microimpresa familiare costituisca un aspetto importante dello sviluppo economico italiano. Per spiegarla, la letteratura ha fatto riferimento a fattori non solo economici, ma anche culturali e politici: l'arretratezza tecnologica e organizzativa; l'abilità derivante dalla tradizione artigianale; la vitalità dei distretti industriali, radicati su base quasi comunitaria; il diffuso spirito di iniziativa; l'eccesso di offerta di lavoro che spinge all'autoimpiego in mancanza di alternative. A ciò si aggiunge la protezione giuridica e sindacale dell'occupazione dipendente, che avrebbe imposto vincoli particolarmente elevati alle imprese industriali medio-grandi, incentivando il decentramento produttivo alle imprese artigiane. Anche la recente diffusione del lavoro indipendente a elevata qualificazione nei servizi alle imprese e alle persone viene attribuita a un mix di nuovi assetti produttivi (il post fordismo) e vecchi assetti sociali (le scarse opportunità di mobilità ascendente nel lavoro dipendente).³

Un quadro generale

Oggi le microimprese milanesi⁴ costituiscono quindi una realtà complessa e multidimensionale, nella quale il nuovo è profondamente mescolato con il tradizionale e convivono situazioni tra loro molto diverse: dal libero professionista pienamente affermato sul mercato all'artigiano monocommittente e quindi esposto alle vicende di mercato del cliente, al lavoratore dipendente che svolge un secondo lavoro autonomo, ai casi di mero lavoro subordinato mascherato da autoimprenditorialità. Detto questo, e semplificando necessariamente l'articolazione di questo mondo, ci chiediamo: quali sono stati gli effetti della recessione economica di questi anni sul tessuto della microimprenditoria nell'area urbana milanese? Dall'osservazione del grafico 1, dove è riportato il rapporto tra il numero di attività avviate e cessate secondo la forma

* Gabriele Ballarino – Professione di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso la facoltà di Scienze politiche dell'Università degli Studi di Milano; Nazareno Panichella – Dottore di ricerca presso l'Università degli Studi di Milano. Il seguente contributo sintetizza i primi risultati della ricerca "Recessione e microimprenditoria nel terziario urbano: difficoltà, adattamenti e nuove opportunità", promossa dalla Camera di Commercio di Milano e condotta dai due autori insieme a Maurizio Ambrosini (professore di Sociologia urbana e Sociologia dei processi migratori presso l'Università degli Studi di Milano).

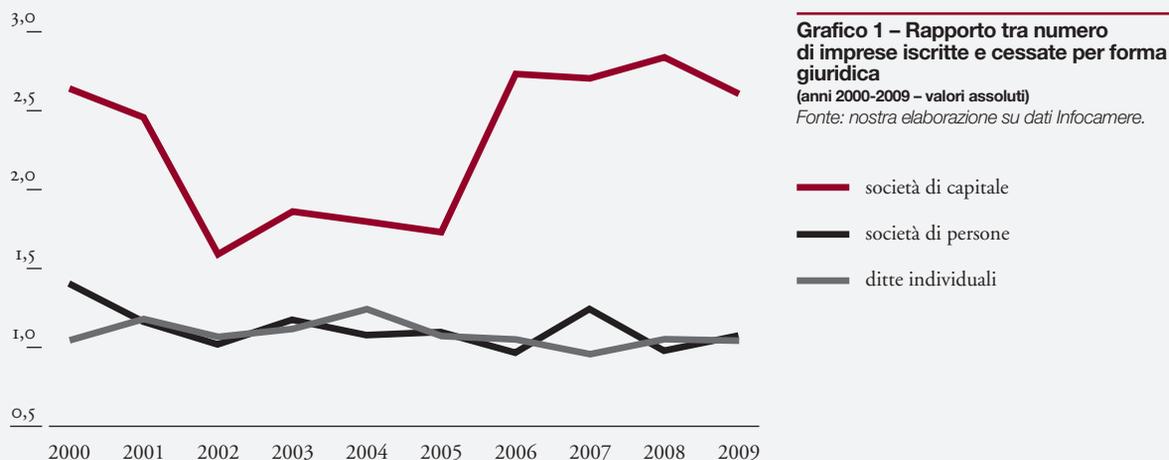
1. Reyneri E., *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna 2005.

2. Arum R., Müller W., *The reemergence of Self-Employment*, Princeton University Press, Princeton 2003.

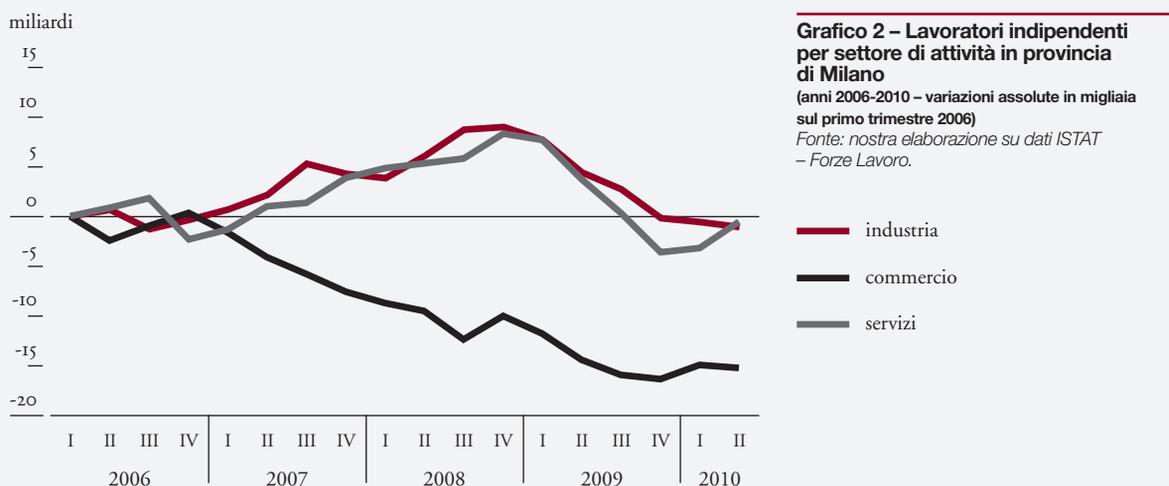
3. Barbieri P., *Liberi di rischiare: assetti istituzionali ed individualizzazione dell'offerta di lavoro autonomo*, in "Stato e Mercato", n. 2, 1999; Barbieri P., *Self-employment in Italy: does labor market rigidity matter?*, in "International Journal of Sociology", volume 31, n. 1, 2001, pp. 38-69.

4. Come di consueto, l'area urbana milanese è definita in base ai confini amministrativi della provincia.

giuridica, si può notare come i saldi siano stati costantemente positivi per le società per azioni (il rapporto è sempre superiore a uno), mentre le curve relative alle ditte individuali e alle società di persone mostrano una situazione meno buona, sebbene i saldi rimangano nel complesso positivi.



Vale la pena di osservare che, se in generale i saldi tra il numero di imprese cessate e quelle avviate continuano a essere positivi, è probabile che sul piano sociale la microimpresa continui a essere un fondamentale dispositivo di mobilità verso l'alto. Come si disaggrega questo elemento per settore? I dati forze lavoro ISTAT consentono questa operazione, anche se il dato è un po' "sporco" poiché si parla di lavoratori autonomi e non di microimprese. In ogni caso, nel grafico 2 si può notare come il settore industriale e quello dei servizi abbiano subito meno gli effetti della crisi rispetto al commercio: in quest'ultimo, infatti, il numero di lavoratori indipendenti è diminuito costantemente a partire dal primo trimestre del 2007.



Le ragioni di questa divergenza possono essere molteplici. Di certo, le piccole attività commerciali sono più esposte di altre alle conseguenze immediate della crisi: la diminuzione dei redditi (reale o attesa) favorisce la grande distribuzione, che ha margini maggiori e può quindi permettersi di avere prezzi più elastici alla domanda. Inoltre, nel commercio potrebbe essere più frequente il ricorso alla microimpresa come strumento di contenimento dei costi di un lavoro che in realtà è dipendente: la cessazione dell'attività non è che la forma del licenziamento.

Mettersi in proprio contro la crisi

La ricerca sulla stratificazione sociale ha rilevato come mettersi in proprio abbia rappresentato per lungo tempo la principale aspirazione di molti lavoratori dipendenti.⁵ Secondo Bison,⁶ il passaggio dal lavoro dipendente a quello autonomo è facilitato dalla presenza di un contesto economicamente non depresso, un contenuto livello di protezione del posto di lavoro e scarse possibilità di carriera interna all'azienda da cui si dipende. Dalle interviste agli "osservatori privilegiati" (operatori del mercato del lavoro, esponenti del sindacato e delle associazioni imprenditoriali) è invece emerso che alcuni lavoratori tentano di accedere al lavoro autonomo anche durante i periodi di crisi. Infatti, poiché i costi/opportunità di mettersi in proprio sono inferiori per coloro che hanno peggiori opportunità occupazionali, alcune componenti particolarmente svantaggiate nel mercato del lavoro possono aver deciso di mettersi in proprio per far fronte alle crescenti difficoltà.

Una di queste è sicuramente quella dei giovani istruiti che non riescono a soddisfare le proprie aspettative nel lavoro dipendente. Come ha affermato un intervistato, «mentre in passato i lavoratori dipendenti che si mettevano in proprio avevano una maggiore padronanza delle proprie competenze e della propria validità sul mercato del lavoro territoriale, oggi si cerca di intraprendere questa strada perché si è insoddisfatti di quello che si sta facendo o comunque per liberarsi da una condizione insoddisfacente di precarietà e di dipendenza che, in particolare per molte giovani generazioni, non è vissuta come una realizzazione di carattere sociale». Così, molti giovani neolaureati, «dopo aver gravitato per un po' di anni in quel limbo del lavoro precario, soprattutto nel settore delle nuove tecnologie informatiche e del terziario, sono arrivati alla conclusione di avviare le partite IVA, di mettersi in gioco sul mercato».

Anche l'imprenditoria immigrata è aumentata in questi anni di crisi. Questo fenomeno è certamente complesso, raccoglie diverse componenti e discende da svariate motivazioni. Si intreccia innanzitutto con le dinamiche di un sistema economico interessato da processi di frammentazione delle imprese e di moltiplicazione di piccole attività, specialmente nelle economie metropolitane. L'accesso degli immigrati alla microimpresa può essere ulteriormente facilitato da due fattori. Il primo ha a che fare con la cosiddetta "successione ecologica".⁷ Quando gli operatori autoctoni invecchiano e decidono di ritirarsi, non sempre trovano in famiglia qualcuno interessato a proseguirne l'attività. Di conseguenza, entrano nel mercato del lavoro indipendente e della microimpresa nuovi attori, provenienti in genere dalle classi popolari. Oggi, sempre più di frequente, i nuovi attori sul mercato provengono dalle fila degli immigrati, che rilevano le attività che i cittadini nazionali abbandonano. Il processo incomincia dalle attività più faticose e con basse barriere all'ingresso, come il commercio ambulante e si estende poi verso l'alto (bar, negozi, piccole aziende di servizio). Il secondo sono le difficoltà di carriera: come per i giovani, anche per molti immigrati la scelta di mettersi in proprio è stata dettata dalla reazione a una mobilità di carriera verso l'alto bloccata. Gli immigrati spesso faticano a vedersi riconosciute le credenziali formative e le esperienze professionali pregresse, quindi stentano a fare carriera nelle organizzazioni.⁸ In questi anni di crisi e di difficoltà occupazionali, dunque, molti immigrati hanno cercato strade alternative in forme di microimprenditorialità. Come ha affermato un intervistato, «per i lavoratori immigrati il passaggio, in alcuni settori merceologici, al lavoro autonomo è una forma di emancipazione e, soprattutto, di completamento delle possibilità di spendersi meglio all'interno della società di mercato del lavoro italiano».

Chiudere a causa della crisi

Ovviamente la crisi ha messo in difficoltà molte microimprese. In particolare, i soggetti che sembrano risentire maggiormente della congiuntura economica sono le piccole aziende che hanno pochi committenti e ancora di più le monocommittenti. In questi casi, la subalternità al committente esclusivo, o qua-

5. Ballarino G., Cobalti A., *Mobilità sociale*, Carocci, Roma 2003; Schizzerotto A. (a cura di), *Vite ineguali. Disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea*, Il Mulino, Bologna 2002.

6. Bison I., "Le opportunità di carriera", in Schizzerotto A. (a cura di), *op. cit.*

7. Aldrich H., Reiss A., *Continuities in the study of ecological succession: changes in the race composition of neighbourhoods and their businesses*, in "American Journal of Sociology", volume 81, n. 4, 1976, pp. 846-866.

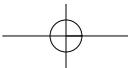
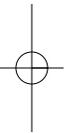
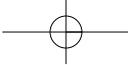
8. Ambrosini M., *Sociologia delle migrazioni*, Il Mulino, Bologna 2005.

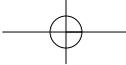
si, genera spesso difficoltà di sopravvivenza, equiparando di fatto i titolari, e gli eventuali collaboratori, a dipendenti irregolari. La recessione economica può anche compromettere il tradizionale rapporto tra famiglie e microimprese, che garantisce il ricambio del fattore imprenditoriale mediante la trasmissione d'impresa dai padri ai figli.⁹ In questi ultimi anni il ricambio generazionale delle piccole imprese è diventato più difficoltoso, per una serie di fattori sociali e culturali, e quindi molti lavoratori autonomi che non sono riusciti a trasmettere ai loro figli la propria attività hanno preferito chiuderla definitivamente, evitando così di dover affrontare i rischi derivanti dalla congiuntura negativa.

Secondo gli esperti, le strategie per evitare una fuoriuscita dal mercato sono sostanzialmente due: avere un prodotto proprio che permetta di evitare la monocommittenza e allargare il mercato di riferimento cercando di esportare i propri prodotti all'estero. Le aziende che si sono internazionalizzate, infatti, hanno avuto meno difficoltà nel far fronte alla crisi. Tuttavia, gli elevati costi legati all'ingresso nei mercati esteri hanno reso più ambiguo l'effetto della globalizzazione sulle piccole e medie imprese: solo pochi imprenditori sono riusciti ad avere effettive possibilità di far fronte alla crisi economica esportando i propri prodotti nei mercati internazionali. In particolar modo, un ruolo fondamentale nell'avvio di tale processo è giocato da alcune competenze gestionali: la disponibilità o la capacità di acquisire informazioni dettagliate sulle opportunità esistenti in un determinato mercato estero; l'esistenza all'interno delle aziende di attori con funzioni imprenditoriali che hanno maturato un personale orientamento verso l'estero; la capacità di sviluppare e rafforzare la relazione di fornitura con i clienti internazionali.

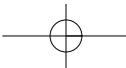
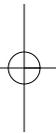
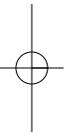
Il processo di internazionalizzazione potrebbe essere facilitato dalla creazione di *network* tra piccole imprese che operano nello stesso settore, con una riproposizione del tradizionale modello dei distretti. La creazione di reti su base locale potrebbe infatti permettere ai piccoli imprenditori di non compromettere i meccanismi locali di collaborazione e di competitività e sfruttare le opportunità offerte in un mercato globale. Tra le forme di associazione cooperativa tra imprese, le *joint venture* sembrano rappresentare uno strumento utile per raggiungere questo auspicabile obiettivo, poiché permettono alle aziende di intraprendere attività nelle quali non potrebbero o non vorrebbero cimentarsi individualmente. Allo stato attuale, però, gli esperti sono sostanzialmente concordi nel ritenere queste forme di cooperazione ancora sottodimensionate, soprattutto per mancanza di incentivi e di adeguate risorse informative.

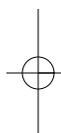
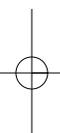
9. È proprio per questo motivo che molti lavoratori indipendenti hanno un'origine piccolo-borghese: a parte chi prosegue l'attività familiare, provenire da una famiglia di lavoratori indipendente aiuta a entrare in un mondo già conosciuto (si veda Reyneri E., *op. cit.*).





3. Milano nell'economia internazionale





Le tendenze dell'interscambio commerciale

di Roberto Adamoli*

Il contesto internazionale e italiano

Dopo il crollo del 2009, il commercio mondiale – sulla scia della ripartenza della produzione industriale – ha ricominciato a crescere, registrando nel 2010 un'espansione del 9,5%.¹ In linea con il trend degli ultimi anni, che ha visto l'emergere e il progressivo consolidarsi di una nuova geografia economica mondiale, l'interscambio commerciale nel 2010 è risultato essere trainato principalmente dalle economie emergenti (grazie anche a una crescente integrazione commerciale tra i paesi asiatici), che hanno registrato un incremento annuale dell'11% rispetto a un aumento del 7,5% nelle economie avanzate. Questo dato è ancora più significativo se si considera che il tasso di crescita è riferito al 2009, anno nel quale le economie europea e americana avevano subito un vero tracollo nella performance esportativa (perdendo circa il 12% rispetto all'anno precedente), mentre quelle emergenti avevano presentato rilevanti segni di tenuta. Ciò testimonia il carattere strutturale della ricomposizione in atto (rispetto alla quale la crisi ha agito da acceleratore) nell'assetto del sistema globale degli scambi commerciali, come conferma il nuovo primato della Cina, diventata nel 2010 il primo paese esportatore al mondo, superando Germania e Stati Uniti, con una quota del 9,6% sul totale delle esportazioni.

In questo scenario l'Italia, dopo aver ridotto il livello di apertura internazionale della propria economia nel biennio più nero della crisi, ha evidenziato segni di recupero nel corso del 2010. L'export italiano è cresciuto dell'8,9%² a dimostrazione di una buona capacità delle imprese italiane di affrontare i cambiamenti del contesto indotti dalla recessione. Nonostante tale reazione, appare in diminuzione la quota dell'Italia sulle esportazioni mondiali, passata tra il 1990 e il 2010 dal 5% al 3%. Tale declino riflette evidentemente l'ascesa dei paesi emergenti e della Cina in particolare. È interessante osservare come il calo delle quote di mercato riguardi principalmente le esportazioni verso Unione Europea, Stati Uniti e Giappone, mentre quelle relative a Cina, India e Turchia appaiono in graduale ma significativa crescita. La crisi ha naturalmente esercitato effetti rilevanti anche sulla distribuzione settoriale dell'interscambio italiano: nel contesto di una generalizzata flessione delle quote, gli unici settori a mostrare segnali di tenuta nell'ultimo biennio sono l'industria dei macchinari e quella alimentare. A questo ridimensionamento hanno contribuito notevolmente le caratteristiche del modello di specializzazione italiano, ancora prevalentemente orientato su settori a domanda mondiale lenta,

* Roberto Adamoli – Servizio Studi Camera di Commercio di Milano.

1. I dati internazionali citati in questo paragrafo sono di fonte FMI (Fondo Monetario Internazionale).

2. Dato di fonte Prometeia, a valori costanti, del 15,7% a valori correnti.

e lo svantaggio comparativo del nostro paese in campo energetico, per il quale dipendiamo da altri paesi e quindi sottostiamo alla volatilità dei prezzi delle *commodity* e all'instabilità dei mercati di approvvigionamento.³

In tale quadro a tinte piuttosto fosche occorre però anche segnalare le opportunità che si stagliano all'orizzonte. Esse sono, in particolare, connesse alla capacità delle imprese italiane di intercettare la domanda di "lusso accessibile" (inteso come aggregato dei prodotti dei settori alimentare, arredamento, abbigliamento, calzature e accessori realizzati con materiali e design di qualità) prevista in rapida crescita nei prossimi anni nei paesi emergenti, come conseguenza dell'ampliamento del ceto medio agiato. Si stima che nel 2015 ci saranno 123 milioni di ricchi in più rispetto al 2010, tre quarti dei quali provenienti dai paesi emergenti e un terzo dalla sola Cina, con un assorbimento – da parte di questi mercati – di prodotti di lusso (nell'accezione definita sopra) per 113 miliardi di euro, con un incremento del 46% rispetto al 2009.⁴ Questi numeri danno il senso della sfida alla quale le aziende italiane sono chiamate a rispondere all'interno di ambiti produttivi in cui vantano un'antica primazia, grazie alla qualità della produzione, all'integrazione con il design e alla sensibilità per l'estetica. Tali indubbi punti di forza del sistema industriale italiano non saranno però sufficienti se non si riuscirà a mettere in campo una rinnovata strategia per adeguare la tecnologia e i canali distributivi alle nuove tendenze dei mercati.

Tendenze e struttura dell'interscambio commerciale milanese

Considerazioni generali

Nel 2010 il valore complessivo dell'interscambio commerciale milanese è cresciuto rispetto al 2009 del 12,9%.⁵ I tassi di crescita di esportazioni (+12,8%) e importazioni (+13%) sono risultati sostanzialmente equivalenti. Tali dati risultano leggermente inferiori alla media lombarda (+14,1% l'export e +19,5% l'import) e a quella dell'Italia settentrionale (+14,7% l'import e +20,3% l'export) e nazionale (+15,7% l'export e +22,6% l'import). La minore crescita rispetto alle altre parti del paese prese in esame è da considerare in un contesto che vede Milano rappresentare ben il 12% delle esportazioni na-

Tabella 1 – Interscambio commerciale per area geografica italiana
(anni 2009-2010 – valori assoluti in euro e valori percentuali)⁶

Aree geografiche	Valori assoluti				Variazioni % 2010/2009	
	2009		2010 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Milano	63.037.761.546	36.788.593.531	71.232.154.676	41.480.921.106	13,0	12,8
Lombardia	97.030.915.648	82.268.974.327	115.969.058.617	93.902.971.016	19,5	14,1
Nord-Ovest	127.923.819.427	118.177.646.321	152.217.677.263	134.842.781.565	19,0	14,1
Nord	190.708.242.842	209.782.096.347	229.486.582.788	240.542.939.643	20,3	14,7
Italia	297.608.663.094	291.733.117.417	364.949.622.515	337.583.778.679	22,6	15,7

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

3. ICE, *L'Italia nell'economia internazionale*, Rapporto ICE 2009-2010, giugno 2010.

4. Lanza A. (Prometeia-Confindustria-SACE), *Esportare la dolce vita. Le nuove opportunità per il lusso accessibile italiano*, aprile 2010. Per approfondire si veda: www.sace.it/GruppoSACE/export/sotes/default/download/eventi/2010/13_4Pres_Lanza.pdf.

5. I dati presenti in questo paragrafo si riferiscono a valori a prezzi correnti.

6. Per consentire confronti temporali omogenei, i dati sono riferiti al vecchio territorio della provincia di Milano comprendente l'attuale provincia di Monza e Brianza.

zionali e il 20% delle importazioni e si spiega con il fatto che nel 2009 l'economia milanese, pur riscontrando un drastico calo degli scambi commerciali, era riuscita a limitare i danni e a mantenere importanti quote di mercato.

Da un confronto con le province più industrializzate e con le aree distrettuali italiane emerge il peso assolutamente preponderante del sistema milanese, che si conferma nettamente in prima posizione sia per le importazioni sia per le esportazioni. Sul piano dell'export, le province che più le si avvicinano sono quelle di Torino e Vicenza, che però presentano valori inferiori alla metà di quelli milanesi. Dal punto di vista dell'import, la provincia più prossima è quella di Roma, ma a notevole distanza (circa un terzo del valore milanese). Guardando alle variazioni 2010/2009, si nota come le aree distrettuali (in particolare, quelle situate nei territori di Alessandria, Padova, Parma e Brescia) abbiano fortemente aumentato il valore delle esportazioni, ancor più delle altre province, a conferma della capacità dei distretti di adattarsi al nuovo contesto e di entrare all'interno di importanti filiere internazionali.⁷

Tabella 2 – Interscambio commerciale di alcune aree urbane italiane

(anni 2009-2010 – valori assoluti in euro e percentuali)

Aree geografiche	Valori assoluti				Variazioni % 2010/2009	
	2009		2010 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Milano	63.037.761.546	36.788.593.531	71.232.154.676	41.480.921.106	13,0	12,8
Torino	11.914.758.807	14.391.285.866	13.842.118.531	16.408.827.282	16,2	14,0
Vicenza	5.611.664.815	11.201.653.700	7.458.313.231	13.011.251.196	32,9	16,2
Brescia	5.318.998.780	9.773.285.259	7.343.621.569	11.563.298.788	38,1	18,3
Bergamo	5.808.441.228	9.961.693.568	7.379.181.106	11.457.746.569	27,0	15,0
Treviso	4.941.057.225	8.945.640.840	6.060.838.465	9.906.331.191	22,7	10,7
Bologna	5.067.529.137	8.344.455.502	6.184.446.251	9.721.323.596	22,0	16,5
Modena	3.582.894.777	8.148.254.813	4.554.312.727	9.307.931.023	27,1	14,2
Roma	20.467.763.067	6.165.360.482	22.551.357.290	7.859.562.720	10,2	27,5
Padova	4.196.761.306	5.759.565.714	5.717.548.179	7.171.097.244	36,2	24,5
Parma	3.253.152.548	3.971.244.757	2.970.170.434	4.904.277.663	-8,7	23,5
Alessandria	2.069.499.425	2.922.204.102	2.730.147.293	3.840.026.344	31,9	31,4
Genova	3.646.005.605	3.457.057.771	4.429.694.504	3.456.369.829	21,5	0,0
Ancona	2.359.739.275	2.827.467.726	3.068.012.499	3.139.125.440	30,0	11,0

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

Nonostante la decisa ripresa delle esportazioni milanesi e lombarde nel 2010, i valori restano sensibilmente al di sotto del dato pre-crisi del 2007 ed è plausibile prevedere che occorrerà ancora del tempo prima di raggiungere nuovamente tale quota. Nel 2009, infatti, il crollo è stato traumatico, al punto che il valore delle esportazioni è arretrato fino a raggiungere quello registrato nei primi anni del decennio appena trascorso. Il recupero, avviatosi nel quarto trimestre 2009, è proseguito nel 2010, con un rallentamento però nel terzo trimestre a causa di una momentanea frenata della domanda mondiale (soprattutto quella proveniente dall'Unione Europea e dal Medio Oriente). A partire dal quarto trimestre la rincorsa è ripartita e sembra consolidarsi ulteriormente nei primi mesi del 2011.

7. Cfr. Monitor dei distretti di Intesa SanPaolo. Per approfondire si veda <http://www.group.intesasanpaolo.com>.

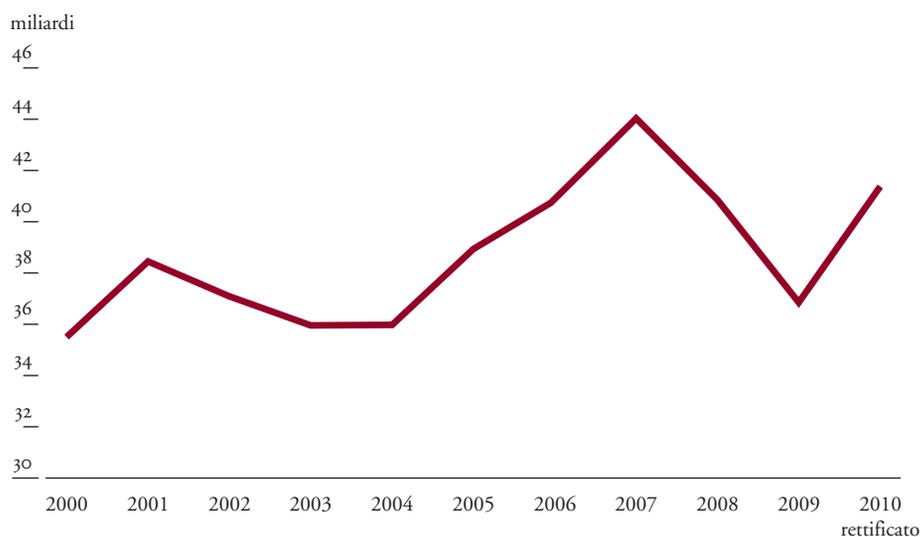


Grafico 1 – Andamento delle esportazioni milanesi

(anni 2000-2010 – valori assoluti in miliardi di euro)
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

L'andamento dei settori industriali

Se il 2009 ha rappresentato un anno di forte ridimensionamento della capacità esportativa delle imprese milanesi in tutti i settori manifatturieri (con le sole eccezioni del farmaceutico e dell'alimentare), nello scorso anno si è realizzata un'inversione di tendenza, con un deciso recupero nelle quote settoriali. Nel corso del 2010, il giro di affari – in tutti gli ambiti produttivi – derivante dall'attività con l'estero è risultato più vivace rispetto a quello derivante dal mercato interno, come dimostra la crescita del fatturato estero, sensibilmente superiore a quella del fatturato interno.⁸ Tale evoluzione testimonia gli sforzi attuati dalle imprese per sintonizzarsi con le opportunità di crescita emergenti dal nuovo scenario internazionale. Guardando nel dettaglio alle performance dei diversi comparti manifatturieri, si rileva che gli incrementi più significativi sono stati conseguiti dal settore metallurgico e della fabbricazione di prodotti in metallo e dalla chimica, che ha conosciuto negli ultimi anni una profonda evoluzione del business, con la scomparsa della grande chimica di base e l'affermazione di una nuova leva di medie imprese, che hanno fatto della chimica fine (produzione di vernici, adesivi per l'edilizia, cosmetici, detersivi) un'industria all'avanguardia, capace di generare profitto e di affermarsi sui mercati internazionali grazie all'abilità di inserirsi in promettenti nicchie globali.⁹

In forte crescita appare anche l'export dell'elettronica (trainato dalla domanda di Cina, India e Russia e relativo soprattutto a componenti, schede elettroniche e apparecchiature per le telecomunicazioni), del legno e del tessile-abbigliamento. Più statica si presenta, invece, la dinamica di recupero della meccanica che, pur restando nettamente il comparto con la maggior incidenza sulle esportazioni milanesi (circa il 20% sul totale), ha registrato nel 2010 un incremento su base annua del 3%. L'unico settore che ha fatto segnare una variazione negativa – sia pur dello 0,1% – è quello dei mezzi di trasporto, che rappresenta però per Milano un settore marginale.

Sul fronte delle importazioni, degno di nota è l'aumento del flusso in entrata di metalli e prodotti in metallo che, dopo aver subito una pesante flessione nel 2009, è cresciuto nel 2010 del 57,5%, in connessione con la ripresa della produzione industriale. In risalita anche l'import di prodotti elettrici ed elettronici e, in linea con l'andamento dell'export, di prodotti chimici, in virtù anche del parziale recupero dell'edilizia.

Uno sguardo a parte merita il macrocomparto del cosiddetto "lusso accessibile", poiché rappresenta un aggregato delle storiche eccellenze italiane e milanesi ed è sollecitato ad aumentare ulteriormente il contenuto qualitativo dei prodotti dalla crescente domanda dei paesi emergenti, dove si registra un incremento dei consumi di fascia medio-

8. Prometeia, Analisi dei settori industriali, febbraio 2011.

9. Vitali G., "Crisi economica e struttura industriale: la chimica in Italia", relazione presentata al XXXIV Congresso di Economia e Politica Industriale, 24 settembre 2010.

Tabella 3 – Interscambio commerciale della provincia di Milano per settore di attività
(anni 2009-2010 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Settori	Valori assoluti				Variazioni % 2010/2009	
	2009		2010 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Meccanica	4.987.757.298	7.959.400.624	5.715.649.911	8.197.536.266	14,6	3,0
Metalli di base e prodotti in metallo	4.003.715.671	4.154.655.246	6.303.989.113	5.266.116.031	57,5	26,8
Chimica	6.857.898.234	3.714.950.332	7.990.265.443	4.600.469.368	16,5	23,8
Tessile e abbigliamento	3.593.080.596	3.566.458.782	4.052.535.443	4.100.020.038	12,8	15,0
Computer, apparecchi elettronici e ottici	12.292.798.869	3.308.192.571	14.350.321.589	4.054.819.065	16,7	22,6
Apparecchi elettrici	3.413.664.479	3.316.276.251	4.309.716.067	3.474.259.617	26,2	4,8
Farmaceutica	7.043.579.095	2.589.460.293	7.530.638.455	2.736.848.860	6,9	5,7
Gomma e plastica	1.734.990.221	1.784.230.114	1.984.279.177	2.029.172.882	14,4	13,7
Alimentare	2.780.068.987	1.223.206.723	3.163.953.108	1.347.558.261	13,8	10,2
Mezzi di trasporto	6.876.372.787	1.210.832.996	6.152.474.262	1.209.618.626	-10,5	-0,1
Legno, carta e stampa	1.045.938.493	617.698.861	1.199.909.489	743.822.970	14,7	20,4
Coke e prodotti petroliferi raffinati	739.907.560	167.118.373	979.014.354	212.446.637	32,3	27,1
Altre attività manifatturiere	2.723.519.972	1.874.600.343	3.204.660.980	2.137.778.375	17,7	14,0
Totale	58.093.292.262	35.487.081.509	66.937.407.391	40.110.466.996	15,2	13,0

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

alta in conseguenza della forte crescita economica e delle politiche espansive adottate dai governi di quei paesi. Puntando dunque l'attenzione su alimentare, sistema moda e sistema casa, si rileva che la crisi ha esercitato un rilevante impatto sulla capacità esportativa delle imprese, ma che con il 2010 si è avviata una fase di deciso recupero.

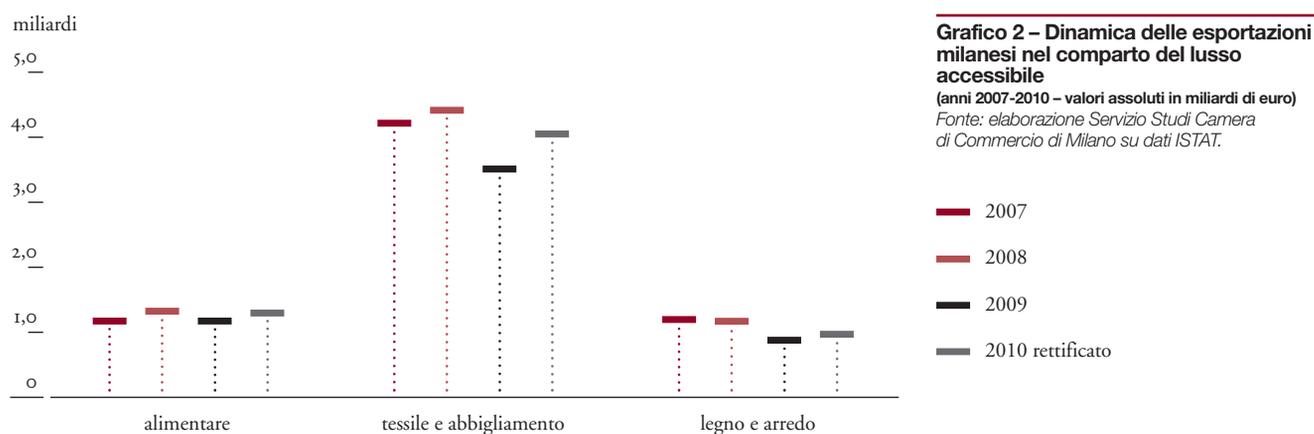
L'alimentare rappresenta il comparto che, grazie alla sua natura anti-ciclica, è stato meno colpito dalla crisi globale, tanto che l'export tra 2007 e 2010 è cresciuto del 10,2%, trainato soprattutto dalla domanda di Cina, India e Turchia. Nel solo 2010 il fatturato estero di questo settore è cresciuto dell'11%, in netto recupero rispetto al calo del 5% dell'anno precedente. La sfida oggi, per l'alimentare, è rappresentata principalmente dal caro-*commodity*, al quale il sistema paese sarà chiamato a rispondere con una politica agricola che punti su innovazione e tecnologia.¹⁰

Il tessile-abbigliamento costituisce il settore, tra i tre presi in considerazione, che produce più volumi e quindi genera maggiori esportazioni (l'Italia grazie al contributo decisivo di Milano e della Lombardia si conferma il primo produttore europeo). Dopo anni di ristagno (nel 2009 l'export ha subito su base annua una flessione del 20%), nel 2010 si è verificata un'espansione del 15% che, per quanto non sufficiente a ritornare ai livelli pre-crisi, mette in luce la capacità di ripresa delle imprese del settore. È, in particolare, il sotto-comparto dei prodotti e accessori in pelle – in cui si concentrano alcune punte di eccellenza del sistema produttivo milanese – ad aver mostrato la performance più brillante, con un incremento del 30%. Per quanto riguarda i mercati di sbocco, si è distinto il Brasile, verso il quale il flusso nel 2010 è quasi raddoppiato.

Infine il legno-arredo è il settore che con più difficoltà si sta riprendendo dalla crisi, avendo risentito fortemente del crollo della domanda proveniente dai mercati tradizionali. Il valore delle esportazioni nel 2010 risulta sensibilmente inferiore a quello pre-crisi del 2007 (-18%), nonostante una crescita del 9% nell'ultimo anno. Anche per questo

10. Cfr. intervento di Filippo Ferrua, presidente di Federalimentare, al convegno di Federalimentare del 29 marzo 2011.

comparto, la scommessa consiste nell'intercettare le opportunità derivanti dalla crescita dei mercati più dinamici attraverso rinnovate strategie – fondate su una maggiore attenzione alle scelte di radicamento e ai servizi distributivi – di penetrazione commerciale. I primi segni di tale strategia emergono dagli ultimi dati che evidenziano un vigoroso incremento dei flussi di export verso Cina, Brasile e Russia che, dopo la caduta provocata dalla crisi finanziaria del 2009, ha ripreso a crescere nella seconda metà del 2010.



La geografia dei mercati di sbocco

Nel 2010 il processo di ricomposizione della domanda mondiale di beni e servizi è proseguito e si è consolidato in parallelo al mutamento strutturale dell'economia mondiale. Le imprese milanesi hanno cercato di adattarsi ai cambiamenti in atto indirizzando le esportazioni sempre più verso mercati nuovi e promettenti. L'export verso l'America centro-meridionale è cresciuto di quasi il 22%, verso i paesi dell'Europa centro-orientale del 18% e verso l'Africa di circa il 10% (20% verso l'Africa settentrionale).

Più diversificato il quadro dell'export destinato all'Asia, laddove si nota un incremento limitato in direzione di Asia centrale (1,4%) e Medio Oriente (1,4%) e più consistente verso l'Asia orientale (11,3%), trascinata soprattutto dal flusso verso la Cina (12,6%) e la Corea del Sud (11,8%).

La tendenza verso un nuovo equilibrio delle esportazioni milanesi in direzione di pae-

Tabella 4 – Interscambio commerciale della provincia di Milano per area geografica
(anni 2009-2010 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Aree geografiche	Valori assoluti				Variazioni % 2010/2009	
	2009		2010 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Europa	48.077.667.375	21.714.370.618	51.792.464.276	24.887.373.372	7,7	14,6
Unione Europea	43.814.832.068	16.503.779.027	46.498.629.299	18.463.127.789	6,1	11,9
Paesi europei non UE	4.262.835.307	5.210.591.591	5.293.834.977	6.424.245.583	24,2	23,3
Africa	1.694.163.901	2.309.866.800	1.944.434.952	2.550.845.677	14,8	10,4
America	3.627.357.659	4.327.255.932	4.860.982.129	4.945.318.731	34,0	14,3
America settentrionale	2.825.872.024	2.908.577.602	3.131.618.317	3.216.712.443	10,8	10,6
America centro-meridionale	801.485.635	1.418.678.330	1.729.363.812	1.728.606.288	115,8	21,8
Asia	9.576.371.079	7.957.278.862	12.556.331.469	8.467.579.523	31,1	6,4
Medio Oriente	1.021.509.590	2.846.011.235	2.102.136.578	2.885.405.054	105,8	1,4
Asia centrale	890.951.512	1.074.204.246	954.788.853	1.089.317.100	7,2	1,4
Asia orientale	7.663.909.977	4.037.063.381	9.499.406.038	4.492.857.369	23,9	11,3
Totale	63.037.761.546	36.788.593.531	71.232.154.676	41.480.921.106	13,0	12,8

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

si avanzati e paesi emergenti è in atto in maniera evidente e segue un andamento graduale e costante. Nel 1991 l'export della provincia di Milano rivolto ai mercati maturi (Unione Europea, America settentrionale e Giappone) era pari al 70% del totale e nel 2000 al 67%; oggi tale percentuale è pari al 55%. Per converso, il peso sull'export complessivo dei mercati emergenti era pari al 17% nel 1991, al 22% nel 2000 e oggi si attesta al 31%. Un cambiamento significativo è dunque in corso, ma per guadagnare competitività le imprese milanesi sono chiamate ad accelerare il passo, nella consapevolezza che proprio sulla tempestività si gioca la capacità del sistema produttivo di incrementare quote di mercato e reggere la concorrenza globale.

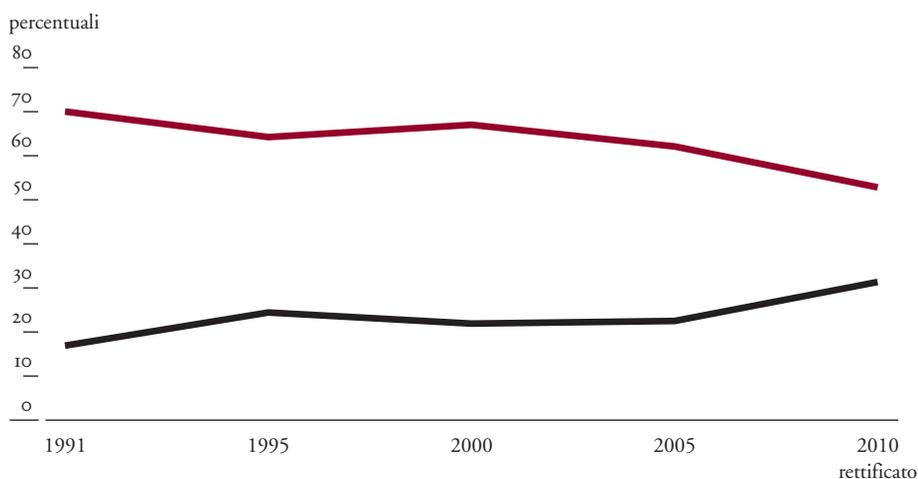


Grafico 3 – Evoluzione delle esportazioni milanesi verso i paesi avanzati e i paesi emergenti

(anni 1991-2010 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

—■— paesi avanzati
—■— paesi emergenti

Dinamiche analoghe si rilevano puntando l'attenzione sulle importazioni e mettendo a confronto i flussi provenienti dai mercati maturi e da quelli promettenti. Risulta, infatti, in decisa crescita l'import da quest'ultimi (passato dall'aver un peso pari al 9% nel 1991 a un peso del 20% nel 2010), mentre appare in leggero rallentamento quello che giunge dai primi dopo una fase di costante aumento che ha toccato il suo apice nel 2005. Ciò conferma, ancora una volta, la natura di Milano quale *gateway* per l'Italia.

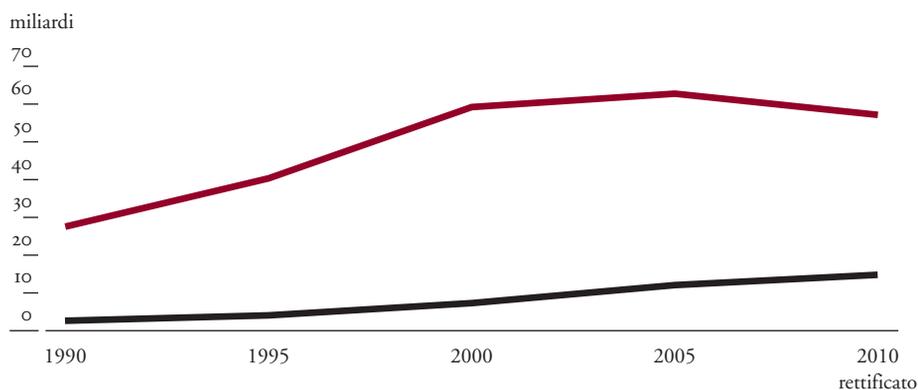


Grafico 4 – Evoluzione delle importazioni milanesi verso i paesi avanzati e i paesi emergenti

(anni 1990-2010 – valori assoluti in miliardi di euro)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

—■— paesi avanzati
—■— mercati emergenti

Guardando ora con più attenzione ai cosiddetti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), il paese verso il quale l'export milanese – dal 2005 al 2010 – è aumentato in maniera più robusta è l'India, con un incremento del 95%, seguito dalla Cina, con una crescita del 64%; paese tra quelli presi in considerazione che assorbe i maggiori flussi. La Russia, dopo il crollo della domanda verificatosi nel 2009 a causa della grave crisi finanziaria, è tornata a essere un mercato di sbocco importante per le imprese milanesi, con un incremento nel 2010 del 27% rispetto all'anno precedente. Anche l'export verso il Brasile, che avuto negli ultimi cinque anni un andamento altalenante con una significativa flessione nel 2009, è cresciuto nel 2010 del 26%.

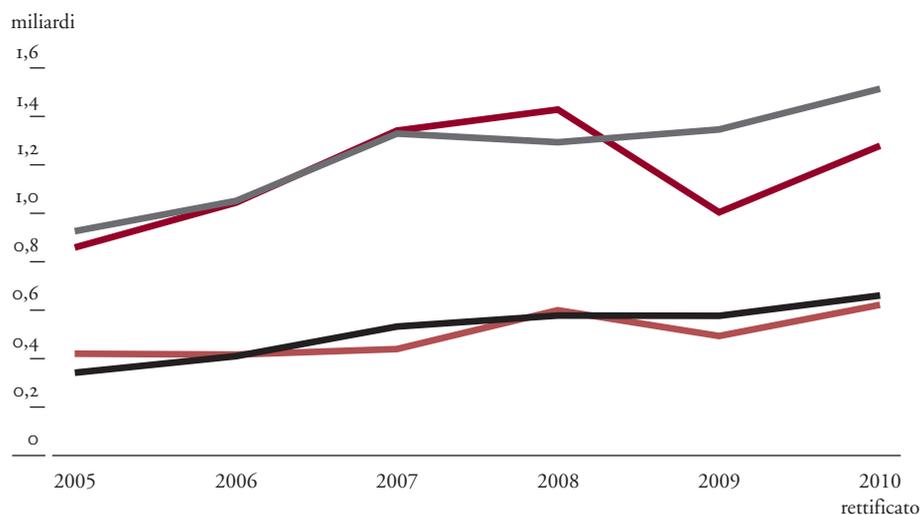


Grafico 5 – Evoluzione delle esportazioni milanesi verso i paesi BRIC

(anni 2005-2010 – valori assoluti in miliardi di euro)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

Osservando i paesi MIKT (Messico, Indonesia, Corea del Sud e Turchia), considerati come le nuove aree emergenti, si evince come la Turchia sia un mercato particolarmente importante per le imprese della provincia, rappresentando un flusso superiore a quello dell'India, a conferma della centralità della regione del Mediterraneo per l'economia milanese. Dopo aver subito un crollo nel 2009, l'export verso la penisola anatolica è infatti cresciuto nel 2010 del 31,5%, raggiungendo i livelli pre-crisi. In deciso sviluppo appare anche il flusso verso la Corea del Sud, aumentato del 11,8% nell'ultimo anno e del 30% nello scorso quinquennio. Meno significativi i flussi verso Messico e Indonesia, che pure ha mostrato negli ultimi anni un trend di crescita, rallentato però dalla recessione globale.

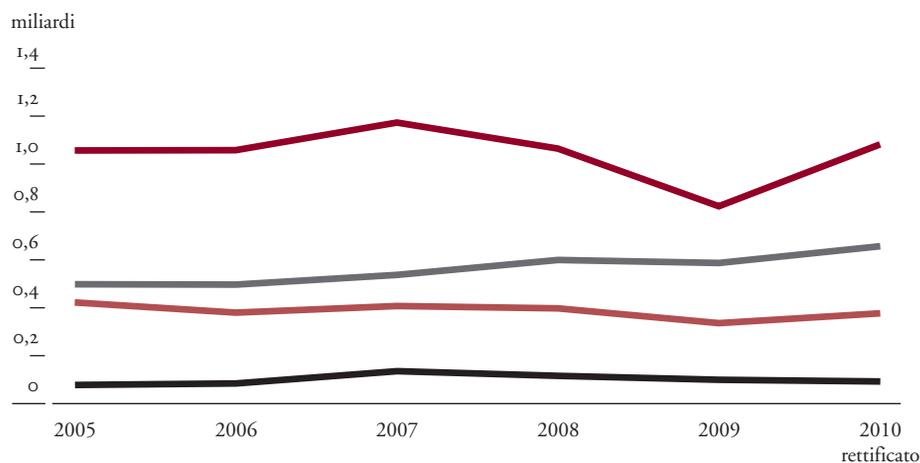


Grafico 6 – Evoluzione delle esportazioni milanesi verso i paesi MIKT

(anni 2005-2010 – valori assoluti in miliardi euro)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

In evidente crescita appare anche il trend dell'export verso i paesi del Mediterraneo e del Golfo. Dopo la leggera flessione verificatasi nel 2009 in ragione della crisi internazionale, il

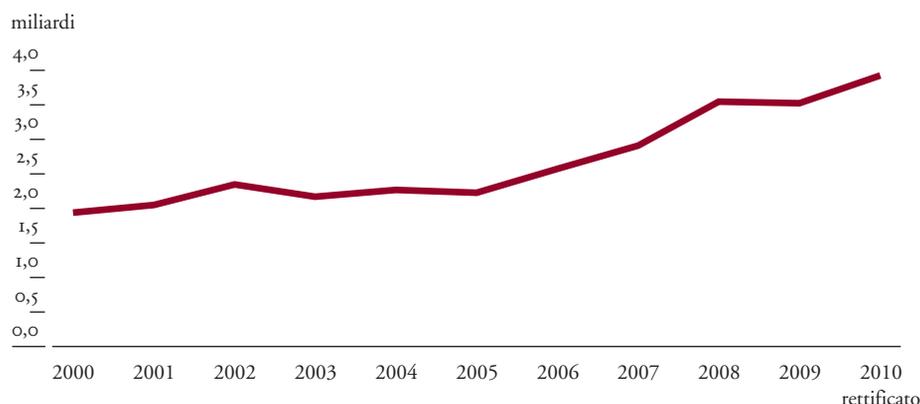


Grafico 7 – Andamento delle esportazioni milanesi verso i paesi del Mediterraneo e del Golfo

(anni 2000-2010 – valori assoluti in miliardi euro)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

flusso delle esportazioni è tornato a crescere in maniera significativa nel 2010 (+12% rispetto al 2009, +80% rispetto al 2000). L'incremento appare trainato – nell'ultimo anno – soprattutto da Algeria, Israele e Arabia Saudita e riguarda principalmente i settori del mobile-arredo, della chimica e dell'industria alimentare. Le prospettive per il 2012 sono evidentemente condizionate dall'instabilità politica che rende oggi difficile ogni previsione rispetto a tale regione, che resta comunque di importanza strategica per l'economia milanese.

Per quanto le imprese stiano guardando con sempre maggiore attenzione ai mercati lontani, l'Unione Europea continua a raccogliere ben il 45% dell'export milanese. Francia e Germania si confermano i paesi che incidono maggiormente sulle esportazioni, in direzione dei quali il flusso è incrementato nel 2010 – dopo la battuta d'arresto del 2009 – rispettivamente del 17,7% e del 13,1%. Crescono significativamente anche le esportazioni verso i paesi dell'area centro-orientale di più recente adesione all'Unione Europea, quali Polonia (17,1%), Romania (29,3%), Ungheria (26,2%) e Slovacchia (30,8%). In discesa risulta, invece, l'export verso i paesi colpiti nel 2010 dalla crisi del debito sovrano: Irlanda (-3,3%), Grecia (-6,4%) e Portogallo (-7,6%). Le importazioni, anch'esse in ripresa dopo il blocco dello scorso anno, risultano provenire quasi interamente da Germania, Francia, Paesi Bassi, Spagna e Regno Unito, che ha però subito una flessione nell'ultimo anno. Crescente – anche in termini di import – appare il contributo dai paesi dell'Europa centro-orientale.

Tabella 5 – Interscambio commerciale della provincia di Milano con i paesi dell'Unione Europea
(anni 2009-2010 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Aree geografiche	Valori assoluti				Variazioni % 2010/2009	
	2009		2010 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Francia	7.436.949.991	3.669.954.833	7.815.928.550	4.318.267.686	5,1	17,7
Germania	14.193.299.620	3.620.699.233	15.104.829.865	4.096.640.483	6,4	13,1
Spagna	2.494.589.440	1.805.283.834	2.891.709.963	1.967.211.920	15,9	9,0
Regno Unito	2.963.739.784	1.283.704.313	2.855.671.037	1.378.037.381	-3,6	7,3
Paesi Bassi	5.918.902.726	806.174.532	6.351.076.367	877.167.368	7,3	8,8
Polonia	813.220.705	695.275.812	1.086.699.429	814.036.569	33,6	17,1
Belgio	2.995.166.766	786.317.545	3.089.138.338	766.232.258	3,1	-2,6
Austria	995.748.854	570.685.544	916.169.422	647.836.731	-8,0	13,5
Grecia	149.802.689	644.585.910	202.858.681	603.369.256	35,4	-6,4
Romania	150.786.925	292.978.529	228.020.460	378.943.169	51,2	29,3
Ungheria	625.687.257	278.136.253	750.339.976	351.143.797	19,9	26,2
Repubblica Ceca	1.051.832.317	285.001.194	1.313.588.831	334.269.044	24,9	17,3
Svezia	597.944.583	246.055.593	766.844.733	294.673.974	28,2	19,8
Slovenia	137.611.707	248.377.237	172.542.959	284.962.046	25,4	14,7
Portogallo	156.883.362	307.702.777	213.131.496	284.388.082	35,9	-7,6
Slovacchia	748.355.737	136.299.202	765.252.071	178.273.456	2,3	30,8
Danimarca	344.351.602	137.673.295	329.100.574	160.401.417	-4,4	16,5
Finlandia	310.114.309	140.991.290	307.044.324	151.044.888	-1,0	7,1
Bulgaria	35.404.365	103.175.102	69.104.296	114.319.221	95,2	10,8
Irlanda	1.096.411.603	118.098.964	893.481.994	78.749.839	-18,5	-33,3
Malta	23.231.665	63.824.633	30.109.410	70.583.033	29,6	10,6
Cipro	4.641.061	49.263.445	11.082.421	53.036.452	138,8	7,7
Lituania	22.116.468	47.076.272	29.743.662	44.969.308	34,5	-4,5
Lussemburgo	540.983.323	48.321.365	291.687.305	39.558.407	-46,1	-18,1
Estonia	3.115.324	20.381.010	5.982.845	30.403.252	92,0	49,2
Lettonia	3.939.885	19.197.642	7.490.290	25.413.620	90,1	32,4

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

Il profilo delle imprese esportatrici

Un recente studio del *think tank* europeo Bruegel, in collaborazione con Banca d'Italia ed EFIGE (European Firms in a Global Economy)¹¹ sulle attività internazionali delle imprese in sette paesi europei (Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Spagna, Austria e Ungheria), ha evidenziato che le piccole e medie imprese italiane si caratterizzano per una maggiore propensione all'esportazione e una più rilevante incidenza dell'export sul fatturato. L'indicatore sulla propensione all'esportazione delle imprese manifatturiere, calcolato nello studio attraverso un punteggio che va da 0 a 100 sulla base di una serie di variabili relative alle caratteristiche del paese e delle imprese, mostra infatti che l'Italia ha un *rating* decisamente sopra la media sia nella fascia di imprese con un numero di addetti tra 10 e 19 (65, a fronte di un valore medio pari a 55), sia in quella con un numero di addetti tra 20 e 49 (73, a fronte di un valore medio di 65) e in quella con un numero di addetti tra 50 e 249 (87, a fronte di un valore medio di 80). L'analisi della realtà milanese conferma questa predisposizione delle imprese di piccola e medio-piccola dimensione all'export. La caduta delle esportazioni nel 2009 ha infatti colpito in misura prevalente le imprese di dimensioni maggiori.¹² A tale fenomeno ha certamente contribuito un effetto di composizione dovuto alla maggiore presenza relativa di grandi imprese nei settori in cui la caduta delle esportazioni è stata più forte. In generale, però, le imprese minori – quelle più dinamiche, *export oriented* e capaci di operare in rete con altre imprese – sono riuscite a difendersi meglio nella crisi grazie alla propensione, dovuta alla flessibilità della propria organizzazione, ad adattarsi con maggiore celerità alle condizioni mutevoli dello scenario economico, cambiando in corsa mercati di sbocco e persino nicchie di specializzazione.

Le principali caratteristiche delle imprese milanesi esportatrici emergono con chiarezza dalle informazioni contenute nella banca dati della Camera di Commercio di Milano concernente le certificazioni per l'estero.¹³ Puntando lo sguardo su alcuni specifici mercati di sbocco (le certificazioni non sono richieste con uniformità per tutti i paesi) si possono disegnare alcuni significativi profili. L'impresa media esportatrice verso la Cina (nel complesso le operazioni di esportazione rilevate da questa banca dati nel 2010 verso tale paese sono 1.286) è composta da 120 addetti, ha un fatturato di circa 67 milioni di euro ed è principalmente impegnata nei settori della chimica e della meccanica. L'impresa milanese che intrattiene relazioni commerciali con l'Algeria (1.866 operazioni ma di valore unitario medio inferiore rispetto ai flussi verso la Cina) è mediamente composta da 63 dipendenti, fattura 40 milioni di euro ed è attiva soprattutto nei comparti della chimica e delle costruzioni. Infine, l'impresa che esporta in Russia (1.813 operazioni rilevate nel 2010) ha mediamente 70 dipendenti, un fatturato di 25 milioni di euro ed è specializzata nella meccanica e nel tessile-abbigliamento.

Da tale ricognizione emerge, dunque, che all'aumentare della distanza del mercato di destinazione cresce, come prevedibile, la dimensione media dell'impresa esportatrice in termini sia di dipendenti sia di fatturato. Come anticipato, appare anche che, nel complesso, le

Tabella 6 – Profili delle imprese milanesi esportatrici
(anno 2010 – valori assoluti)

Paesi	Numero medio dipendenti	Fatturato medio	Principali settori di attività
Cina	120	67 milioni	chimica e meccanica
Algeria	63	40 milioni	chimica e costruzioni
Russia	70	25 milioni	meccanica e tessile – abbigliamento

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Servizio Sportelli Polifunzionali Camera di Commercio di Milano.

11. Bruegel, *The Global Operations of European firms*, giugno 2010.

12. ICE, *op. cit.*

13. I dati che seguono sono forniti dal Servizio Sportelli Polifunzionali della Camera di Commercio di Milano e riguardano i certificati di origine compilati dalle imprese esportatrici.

imprese esportatrici capaci di penetrare meglio nei mercati esteri sono di dimensione medio-piccola (con un numero di dipendenti mediamente compreso tra 70 e 120 e un fatturato tra 25 e 70 milioni di euro), smentendo l'assunto che riserva l'export solo ai grandi (i cosiddetti *happy few*). Occorre, tuttavia, aggiungere che tali imprese esportano tendenzialmente per poco valore. Questo aiuta a spiegare, insieme all'emergere dei nuovi protagonisti sulla scena economica globale, il calo della quota italiana e milanese nelle esportazioni mondiali.

Rilievi conclusivi

Il sistema economico milanese ha trovato, ancora una volta, nell'export una leva insostituibile per la ripresa, dopo un biennio di intensa crisi. Nel 2010 le sue esportazioni sono cresciute del 12,8%, con incrementi – pur di diversa entità – verso tutti i principali mercati di sbocco, sia maturi sia emergenti, e in relazione a praticamente tutte le categorie merceologiche. Esse sembrano destinate ad aumentare anche nel biennio 2011-2012, anche se ogni previsione sul commercio internazionale è condizionata da variabili quali la crisi in Nord Africa, il trend di apprezzamento dell'euro sul dollaro, la volatilità dei prezzi delle materie prime e le spinte inflazionistiche.

Dai dati a disposizione si palesa con evidenza lo sforzo profuso dalle imprese – soprattutto di media e piccola dimensione – per rispondere alle dinamiche che stanno mutando la struttura dell'economia mondiale e del sistema globale degli scambi. Il processo di adattamento risulta però molto graduale e ancora troppo lento per consentire di tenere il passo richiesto da cambiamenti che avvengono con grande rapidità e che richiedono alle aziende – per guadagnare competitività e quote di mercato – prontezza e tempestività.¹⁴ I termini del produrre e la divisione internazionale del lavoro stanno infatti cambiando di nuovo secondo i paradigmi di una “nuova globalizzazione”: i processi produttivi si frammentano ulteriormente in sequenze di compiti, sicché le catene del valore diventano sempre più globali e il commercio internazionale tende a mutare da “commercio di merci e beni completi” a “commercio di compiti e funzioni”.¹⁵

Occorre oggi interrogarsi in profondità su quale ruolo le imprese milanesi stiano giocando e siano chiamate a giocare in tale scenario, nonché quali occasioni affiorino per esse. Per afferrare le opportunità emergenti dal nuovo assetto economico mondiale è innanzitutto necessario, da parte delle imprese, un profondo ripensamento delle leve strategiche e il completamento del processo di riposizionamento – sia sui paesi di sbocco sia sui settori – che, avviatosi negli anni pre-crisi, ha conosciuto con essa una battuta di arresto. Sul piano del prodotto, le imprese sono sollecitate a lavorare sulla qualità, a innovare, a contaminare il manifatturiero tradizionale con una componente di servizio al consumatore per catturare la potenziale clientela dei paesi lontani con prodotti esclusivi. Sul piano della distribuzione, devono puntare a migliorare il *coté* commerciale, investendo fortemente in tecnologia, ponendo attenzione specifica alle piattaforme logistiche e distributive e a nuove modalità di multilocalizzazione. È infatti sempre più evidente quanto sia illusorio pensare di radicarsi nei mercati emergenti vendendo dall'Italia o da Milano.

Le imprese milanesi hanno mostrato più volte nella storia recente di essere capaci di giocare ruoli di primo piano nell'economia internazionale. Oggi si trovano a un passaggio cruciale: solo una nuova consapevolezza sulla posta in palio e una politica per la crescita organica e coerente può consentire di superarlo. Questo chiama in causa la necessità di un rinnovato sostegno pubblico per incoraggiare il grado di apertura internazionale del paese e, soprattutto, per favorire la maturazione e il consolidamento delle attività internazionali delle imprese, aiutandole a superare i rilevanti costi iniziali di accesso ai mercati.

14. Prometeia, Anticipare, Newsletter n. 2, 2011.

15. Accetturo A., Giunta A., Rossi S., *Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione*, in “Questioni di Economia e Finanza” (Occasional papers), Banca d'Italia, n. 86, gennaio 2011.

L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

di Marco Mutinelli*

Secondo le stime preliminari dell'United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), il totale dei flussi mondiali di investimenti diretti esteri (IDE) dovrebbe attestarsi nel 2010 su valori analoghi a quelli del 2009 (circa 1.100 miliardi di dollari), ponendo dunque fine alla discesa che in due soli anni ha portato a una contrazione del 47% rispetto al livello record del 2007, con una riduzione ancora più accentuata dei flussi verso i paesi avanzati (-60%).

Nel valutare questa fase deve essere data opportuna attenzione alla distinzione tra le acquisizioni e le fusioni *cross-border* (M&As), da un lato, e gli investimenti volti all'avvio di nuove attività (*greenfield*) o all'ampliamento di attività preesistenti, dall'altro. La crisi ha principalmente determinato una massiccia riduzione della componente delle *cross-border* M&As, ma anche quella degli IDE *ex novo*, tradizionalmente più stabile, non è uscita del tutto indenne. Anche in questo caso a soffrirne è soprattutto l'Europa occidentale, che anche nel 2010 registra un nuovo forte calo dei progetti ivi diretti.¹ Tendenza opposta per il Nord America, in trend positivo ormai dalla metà dello scorso decennio, l'Europa orientale (in ripresa dopo alcuni anni negativi) e il Brasile, mentre le altre aree mostrano una certa stabilità, con l'Asia che si conferma la principale destinazione mondiale dei progetti di investimento.

Alla brusca diminuzione del numero di iniziative *greenfield* in Europa occidentale si accompagna un'ulteriore riduzione delle loro dimensioni medie, a seguito della quale il capitale investito e il numero di posti di lavoro creati risultano ormai inferiori alla metà della media mondiale. La "domanda" di nuovi insediamenti fatta dai potenziali investitori esteri si fa sempre più rarefatta e frammentata; la maggior parte dei progetti riguarda una specifica funzione, mentre sempre meno frequenti sono quelli "completi", in cui l'impresa insedia *ex novo* tutte o quasi le funzioni aziendali. Mentre si riducono i progetti per le attività manifatturiere, cresce la quota di quelli che riguardano i servizi immateriali (*headquarter*, marketing, vendite, assistenza tecnica, servizi professionali), i quali tendono a concentrarsi nelle grandi aree metropolitane, segnatamente nelle capitali politiche ed economiche dei diversi paesi. Ciò implica una crescente competizione tra le regioni e le aree più forti nell'intercettare i progetti eccellenti e le attività più pregiate e a maggiore valore aggiunto, quali ricerca e sviluppo, *engineering*, prodotti e servizi *hi-tech*.

In questo contesto, nel 2010 l'Italia, che da tempo evidenzia un'attrattività modesta, ha inaspettatamente visto aumentare il numero dei progetti di investimento rispetto al 2009, in controtendenza rispetto ai maggiori paesi europei, proprio grazie all'ottima performance della Lombardia, che ha ospitato oltre un terzo dei progetti di investimento estero in Italia, con una forte concentrazione nell'area milanese (tabella 1).

Con 67 progetti nel 2010, ben 16 in più rispetto al 2009 (+30%), la Lombardia è salita al nono posto nel *ranking* delle regioni europee (mentre nel 2005 era al quattordicesimo, con soli 30 progetti), con Milano che da sola realizza 53 progetti, quasi un terzo del totale nazionale. Lusinghiera è la performance di Milano anche nel confronto con le metropoli europee risale dal tredicesimo posto del 2005 al sesto del 2010, davanti a città come Amsterdam, Barcellona, Francoforte, Zurigo, Vienna, Berlino, Stoccolma, Bruxelles e Copenhagen (tabella 2).

Si tratta certamente di dati positivi, anche se l'analisi della composizione funzionale dei progetti evidenzia come la crescita sia legata soprattutto a progetti riguardanti attività commerciali, di marketing e di supporto alle vendite, i quali rappresentano per Milano ben oltre la metà del totale, con un forte incremento nell'ultimo anno. Crescono comunque i piani di investimento estero in alcuni importanti comparti di tradizionale attrattività di Milano, quali software e servizi ICT (+33%), moda (+62%) e servizi di comunicazione e marketing (+50%). In aumento anche quelli nei servizi logistici e di trasporto (quattro nel 2010, tanti

* Marco Mutinelli – Professore di Gestione Aziendale presso l'Università degli Studi di Brescia e docente MIP Politecnico di Milano.

1. *Manufacturing makes a comeback. FDI Global Outlook Report 2011*, disponibile on-line al sito (<http://www.fdiintelligence.com>).

Tabella 1 – Nuovi progetti di investimento diretto dall'estero *greenfield* e di espansione in Europa occidentale per paese
(anni 2005-2010 – valori assoluti)

Aree geografiche	Anni						Totale
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Regno Unito	643	698	685	896	1.079	899	5.867
Germania	285	372	456	727	692	454	3.539
Francia	492	588	568	697	414	373	3.524
Spagna	171	304	452	577	391	384	2.770
Italia	138	149	178	232	172	186	1.299
Irlanda	192	146	116	184	175	187	1.262
Paesi Bassi	112	138	131	174	160	144	1.067
Belgio	163	126	210	183	104	96	1.064
Svizzera	77	105	159	176	136	118	904
Altri paesi	407	450	474	497	375	358	3.515
Totale	2.680	3.076	3.429	4.343	3.698	3.199	24.811

Fonte: elaborazione Politecnico di Milano su dati Financial Times FDI Intelligence.

Tabella 2 – Nuovi progetti di investimento diretto dall'estero *greenfield* e di espansione in Europa occidentale per città
(anni 2005-2010 – valori assoluti)

Aree geografiche	Anni						Totale
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Londra	216	255	249	315	287	300	1.622
Parigi	120	159	143	202	125	144	893
Dublino	73	57	46	67	70	85	398
Madrid	41	67	107	127	69	63	474
Monaco di Baviera	32	47	57	70	53	57	316
Milano	28	48	47	65	43	53	284
Amsterdam	37	40	50	55	39	49	270
Barcellona	28	55	58	67	58	46	312
Francoforte	37	39	53	49	71	44	293
Zurigo	27	30	28	36	27	38	186
Vienna	38	41	50	53	43	33	258
Berlino	24	36	30	57	56	30	233
Stoccolma	43	48	33	31	37	30	222
Bruxelles	36	32	46	46	30	25	215
Copenaghen	43	34	33	32	18	18	178
Rank Milano	13°	7°	9°	7°	9°	6°	8°

Fonte: elaborazione Politecnico di Milano su dati Financial Times FDI Intelligence.

quanti se ne erano registrati nei sette anni precedenti): questo dato può essere interpretato come anticipatore di una crescita della domanda del settore e dunque rivelatore di aspettative positive sulla ripresa dell'economia milanese e lombarda da parte delle IMN.

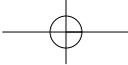
Infine, per quanto riguarda l'origine geografica delle iniziative, la positiva performance della Lombardia appare determinata soprattutto dalla crescita degli investimenti dagli altri paesi europei, mentre per Milano si osserva anche un interessante aumento di quelli cinesi.

Anche sul lato dell'internazionalizzazione attiva le tendenze in atto evidenziano una buona vitalità delle im-

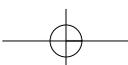
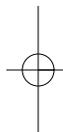
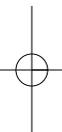
prese milanesi e lombarde, a dispetto del non facile momento congiunturale. In primo luogo occorre rilevare come la risposta delle imprese alla crisi del 2008-2009 sia stata assai diversa, perlomeno sul lato della proiezione multinazionale, rispetto a quanto avvenuto dopo la crisi del 2001: allora molte imprese si erano rifocalizzate sul proprio *core business* e sul mercato interno, in molti casi dismettendo importanti attività all'estero, talvolta con vere e proprie ritirate dai mercati internazionali. In quest'occasione l'entità dei disinvestimenti è stata assai più limitata e anzi, come mostrano due recenti ricerche promosse in ambito confindustriale,² molte imprese assegnano all'internazionalizzazione un ruolo centrale nelle strategie di uscita dalla crisi e guardano oggi con grande interesse alle opportunità di crescita sui mercati esteri. La geografia dei nuovi progetti di investimento all'estero prefigura rilevanti mutamenti strutturali nel profilo di espansione multinazionale delle nostre imprese, privilegiando – in coerenza con le tendenze più generali – i BRIC e i paesi a più elevato tasso di crescita dell'Asia e del Mediterraneo,³ pur senza disdegnare i più dinamici paesi avanzati, quali USA, Germania e Polonia. Un segnale importante viene anche da alcune operazioni di M&As recentemente concluse da alcune grandi imprese, ultime in ordine di tempo quelle di Prysmian e Mapei, che hanno acquisito rispettivamente l'olandese Draka e le attività sudcoreane di Henkel, rafforzando la propria leadership nei rispettivi business dei cavi e sistemi per l'energia e le telecomunicazioni e dei prodotti chimici per l'edilizia. Queste operazioni dimostrano infatti come anche e, forse soprattutto, in tempi di crisi non manchino per le imprese in buona salute finanziaria interessanti opportunità di crescita, che bisogna essere pronti a cogliere.

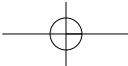
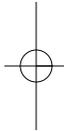
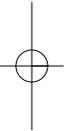
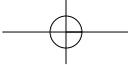
2. R&P - Confindustria Lombardia (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese lombarde. Rapporto 2011*, marzo 2011 (<http://www.confindustriallombardia.it>); Airoldi G., Negri V., Quarato F. (a cura di), *Imprese oltre la crisi. I percorsi strategici delle imprese milanesi: 60 casi a confronto*, Osservatorio Assolombarda Bocconi, gennaio 2011 (<http://www.assolombarda.it>).

3. Nell'autunno 2010, rispondendo a un questionario sull'internazionalizzazione proposto da Confindustria Lombardia, molte imprese lombarde avevano manifestato interesse a investire nei paesi della sponda sud del Mediterraneo. Ovviamente tali programmi si sono raffreddati dopo gli eventi dei primi mesi del 2011, ma una soluzione positiva alla crisi e l'avvio di progetti di riforma economica e di liberalizzazione potrebbero rinforzare l'interesse delle nostre imprese verso questi mercati a elevato potenziale di crescita.



4. Il mercato del lavoro





L'andamento occupazionale

di Nicoletta Saccon e Anna Soru*

Il quadro europeo e nazionale

In Europa, la contrazione dei posti di lavoro provocata dalla crisi ha iniziato a manifestare graduali segnali di rallentamento già a partire dal secondo trimestre del 2010, sia pur con scarti evidenti tanto tra i paesi membri, nel cui ambito tengono maggiormente i mercati del lavoro delle principali economie dell'Europa continentale, quanto tra i settori produttivi, con i comparti della manifattura e delle costruzioni che appaiono maggiormente penalizzati. Rispetto all'anno precedente, il calo dell'occupazione registrato lungo tutto il 2010 è stato più contenuto (-0,5% contro il -1,8%, sia nell'Euro Zona sia nell'EU27, secondo dati Eurostat), ma la crisi ha ulteriormente approfondito la differenza tra lavoratori a tempo indeterminato e lavoratori temporanei e precari, più spesso giovani,¹ determinando una segmentazione del mercato del lavoro che, come si vedrà, appare sensibilmente marcata nel nostro paese. Il tasso di disoccupazione, che a fine 2010 ha toccato il 10% (9,6% per l'EU27),² rimane attestato in Europa su livelli mediamente elevati. Tuttavia, anche se in molti paesi la disoccupazione ha smesso di crescere rispetto ai massimi, essa stenta a intraprendere una direzione discendente.

A livello nazionale, per quanto la flessione del lavoro nel 2010 sia risultata meno pronunciata rispetto all'anno precedente, sono stati persi 153 mila posti di lavoro (pari a un decremento dello 0,7% rispetto al 2009). La contrazione ha maggiormente investito la componente maschile italiana (mentre l'occupazione femminile e quella straniera sono aumentate)³ e i giovani (nella fascia dei 15-24 anni), con una prevalente penalizzazione delle forme più stabili di lavoro, in particolare di quelli dipendente a tempo indeterminato e a tempo pieno.⁴ Tuttavia, da un lato va considerato il progressivo esaurimento dei periodi di tutela garantiti dalla cassa integrazione guadagni, e quindi il venir meno del suo effetto tampone sull'emorragia di posti di lavoro; dall'altro, nella grande incertezza del contesto attuale, le pur limitate nuove assunzioni attuate dalle imprese passano in misura preponderante attraverso forme contrattuali flessibili, che stentano a trasformarsi

* Nicoletta Saccon e Anna Soru – Ricercatrici Area Ricerca Formaper (azienda speciale Camera di Commercio di Milano).

1. European Commission Employment, Social Affairs and Inclusion, "Employment in Europe 2010", ottobre 2010.

2. Sia pur con un leggero miglioramento relativo al recente dato disponibile (febbraio 2011): nell'Euro Zona e nell'EU27 il decremento è stato dello 0,1% rispetto al mese precedente (Eurostat news release-euroindicators, n. 49, aprile 2011).

3. L'aumento del numero di occupati stranieri riflette anche un incremento delle iscrizioni all'anagrafe relative a lavoratori già in attività.

4. Il trend è confermato anche dai dati rilevati a febbraio: dati provvisori, comunicato stampa, INPS, 1 aprile 2011.

successivamente in impieghi permanenti a tempo pieno, e quelle già in essere tendono in diversi casi a convertirsi in rapporti lavorativi a orario ridotto.⁵

Nella media del 2010, il tasso di occupazione si è attestato al 56,9% (era 57,7% nel 2009), mentre quello di disoccupazione è stato pari all'8,4%⁶ (in aumento rispetto al 7,8% dell'anno precedente). Allarma, in particolare, la situazione del mercato del lavoro giovanile (la percentuale dei disoccupati tra i giovani sotto i 24 anni è stata del 24,8% nel 2010), anche considerando la debolezza delle prospettive occupazionali non solo rispetto alla difficoltà di entrare *tout-court* nel mercato del lavoro, ma anche all'aumentata stipulazione di contratti precari e con retribuzioni minori. Inizia a preoccupare anche la durata della disoccupazione (vale a dire l'incremento di quanti cercano occupazione da oltre un anno), per il rischio che si radicalizzi in forma strutturale.

Dati i segnali che profilano una ripresa economica complessivamente fragile in Italia,⁷ per il 2011 permane un clima di incertezza che non sembra deporre per una sensibile inversione dei trend critici che gravano sul mercato del lavoro: le prospettive occupazionali appaiono, pertanto, ancora ridotte.

La situazione complessiva in provincia di Milano

Per valutare l'andamento del lavoro nella provincia di Milano, sono stati utilizzati sia i dati ISTAT forze lavoro, che forniscono stime degli stock di occupati e disoccupati in rapporto alla popolazione complessiva, sia i dati delle comunicazioni obbligatorie raccolti dall'Osservatorio del Mercato del Lavoro (OML) della provincia di Milano, che consentono di conoscere la totalità dei flussi di avviamento al lavoro dipendente e parasubordinato nel territorio provinciale.⁸

Nel 2009 la cassa integrazione ha in parte palesato il calo del numero di occupati, perché ha congelato le situazioni esistenti, evitando i licenziamenti o comunque rinviandoli nel tempo. I dati sugli avviamenti al lavoro hanno però segnalato da subito una brusca contrazione: anche le imprese meno colpite dalla crisi, infatti, hanno generalmente sospeso o ritardato le decisioni di ampliamento occupazionale, in attesa di tempi migliori. Gli effetti immediati della recessione sono stati il mancato rinnovo dei contratti a termine e l'arresto delle nuove assunzioni, a scapito soprattutto dei più giovani, che improvvisamente hanno visto ridursi le possibilità di ingresso nel mercato del lavoro. Il tasso di disoccupazione giovanile è esploso, crescendo in un solo anno di oltre quattro punti percentuali con riferimento ai minori di 30 anni.

Nel 2010 troviamo qualche segnale positivo: la crescita della disoccupazione rallenta e finalmente si ferma nell'ultimo trimestre dell'anno. La cassa integrazione, dopo aver ritardato la piena visibilità della crisi, sta nascondendo anche la ripresa. Con la sua interruzione, molti dipendenti hanno definitivamente perso il posto di lavoro perché le loro imprese hanno chiuso o ristrutturato. Si tratta soprattutto di uomini con contratti a tempo indeterminato, che faticano a ritrovare un'occupazione analoga a quella perduta. D'altro canto, altre aziende hanno ripreso timidamente ad assumere, come evidenziato dalla crescita del numero degli avviamenti e dei datori di lavoro, segnalata dall'OML. L'ampliamento va soprattutto a favore dei più giovani, che premono sempre più numerosi sul mercato e che hanno il vantaggio di essere meno costosi, più flessibili e più istruiti (il 68% dei giovani in cerca di lavoro ha un diploma o una laurea, mentre tra coloro che hanno 30 o più anni tale percentuale è del 51%), ma i loro contratti continuano a peggiorare.

5. L'incremento consistente del part-time è collegabile, infatti, a una scelta "involontaria" dei lavoratori, ossia all'accettazione di tale opzione in mancanza di occasioni di impiego a tempo pieno.

6. Il dato, relativo al febbraio 2011, riporta un tasso di occupazione pari al 56,7% (come nel mese precedente) e un tasso di disoccupazione sempre dell'8,4%.

7. Banca d'Italia, "Bollettino economico n. 63", gennaio 2011; Congiuntura ref. n. 17, ottobre 2010.

8. Va ricordato che la rilevazione delle "forze lavoro" fa riferimento al territorio di residenza dei lavoratori, mentre le comunicazioni obbligatorie al territorio di residenza dei datori di lavoro (imprese, istituzioni e famiglie).

I dati ISTAT mostrano con chiarezza che nell'ultimo anno la situazione è peggiorata soprattutto per i maschi adulti autoctoni, mentre la disoccupazione femminile, quella giovanile e quella immigrata tendono a stabilizzarsi.

La caduta dell'occupazione dipendente maschile è solo in parte compensata da un aumento delle collaborazioni e del lavoro autonomo professionale, una strada sempre più spesso obbligata per rientrare in attività, ma che non garantisce le stesse tutele e la stessa continuità lavorativa.⁹

Anche tra le donne si registra un incremento del lavoro autonomo professionale e soprattutto delle collaborazioni (a progetto e occasionali). Infine, aumenta il lavoro femminile a tempo indeterminato, ma è una crescita imputabile interamente alle donne straniere e concentrata negli impieghi domestici.

Occupati e disoccupati

Nel 2010 rallenta la diminuzione degli occupati in provincia di Milano e in Lombardia. Il contributo degli stranieri continua a essere positivo e in gran parte compensa il calo degli autoctoni. La crescita dell'occupazione straniera nell'ultimo anno, a differenza del 2009, ha interessato in misura maggiore le donne,¹⁰ che rappresentano ormai il 45,9% degli occupati immigrati.¹¹

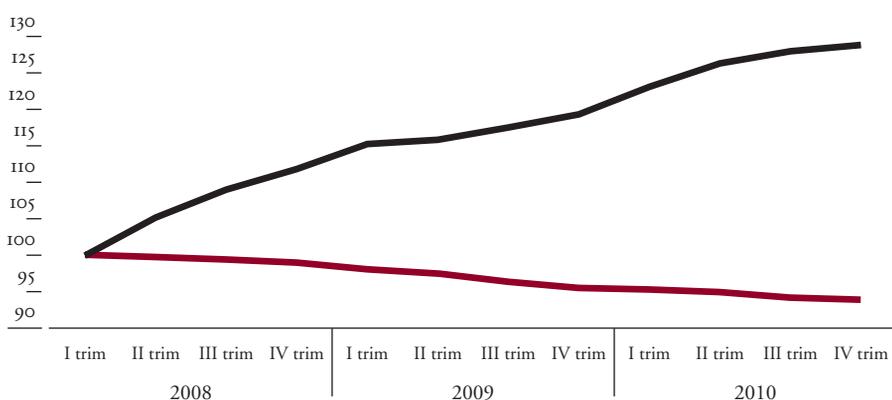


Grafico 1 – Variazioni degli occupati da 15 a 64 anni per cittadinanza in provincia di Milano
(anni 2008-2010 – indice media mobile I trimestre 2008 = 100)

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

— autoctoni
— immigrati

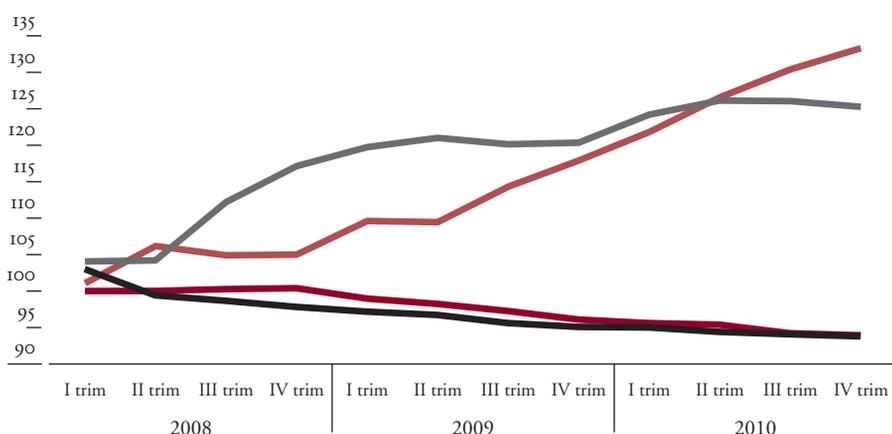


Grafico 2 – Variazioni degli occupati da 15 a 64 anni per sesso e cittadinanza in provincia di Milano
(anni 2008-2010 – indice media mobile I trimestre 2008 = 100)

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

— donne autoctone
— donne immigrate
— uomini autoctoni
— uomini immigrati

9. Un lavoratore con una partita iva aperta è formalmente occupato anche se non sta lavorando. Un'attività professionale autonoma, infatti, può non richiedere investimenti significativi e strutture costose e pertanto può essere mantenuta formalmente attiva anche in assenza di sufficienti volumi di commesse. La diffusione di queste attività, così come quella del lavoro intermittente, contribuiscono ad aumentare l'opacità del mercato del lavoro e a rendere più difficile il suo monitoraggio.

10. La partecipazione femminile tra gli stranieri nel 2010 è pari al 45,9%, superiore alla percentuale di donne tra gli autoctoni (44,1%), mentre nel 2008 era del 41,7% (44,7% tra gli autoctoni).

11. Continua la crescita della popolazione straniera, che nel 2010 rappresenta il 12,9% del totale a Milano (era il 10,9% nel 2008 e il 12% nel 2009).

Nel corso del 2010 la crescita della disoccupazione decelera e infine si riduce prima in Lombardia e nell'ultimo trimestre anche a Milano. Su base annua il 2010 registra tuttavia un ulteriore incremento del tasso di disoccupazione, in grandissima parte attribuibile ai maschi adulti autoctoni, ovvero a coloro che tradizionalmente sono i più protetti dal nostro sistema di tutele. I dati mostrano infatti che:

- la disoccupazione dei giovani con meno di 30 anni¹² si è finalmente stabilizzata dopo il primo trimestre 2010, seppure su livelli molto alti (14%, 12,8% con riferimento a quelli diplomati o laureati).

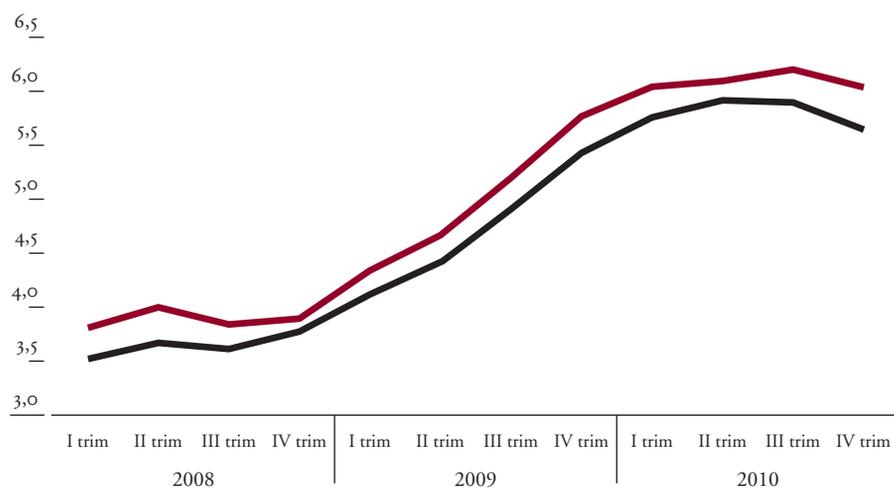


Grafico 3 – Tasso di disoccupazione in provincia di Milano e in Lombardia (anni 2008-2010 – medie mobili)
 Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

— Milano
 — Lombardia

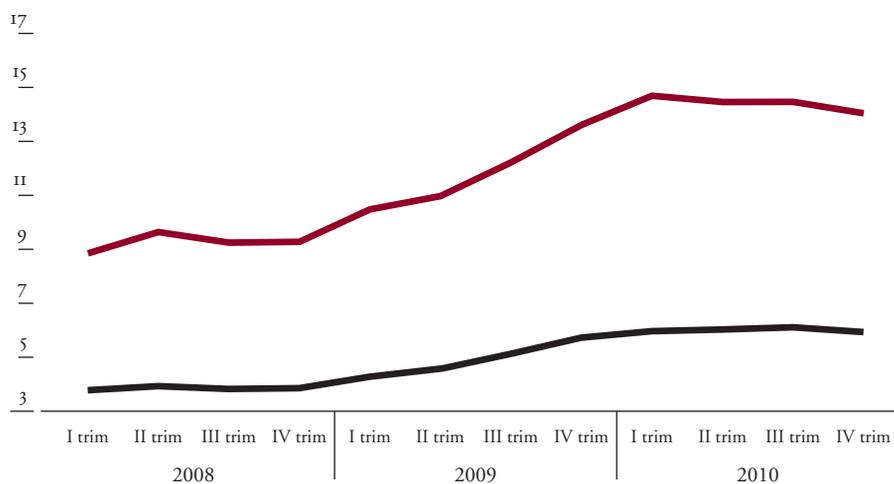


Grafico 4 – Tasso di disoccupazione giovanile e totale in provincia di Milano (anni 2008-2010 – medie mobili)
 Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

— giovani fino a 30 anni
 — totale

- la disoccupazione immigrata, dopo la crescita del 2009, è lievemente diminuita.
- la disoccupazione femminile si è fermata ai livelli del 2009, mentre quella maschile è cresciuta ancora (pur considerando il miglioramento dell'ultimo trimestre). Il *gender gap* in provincia di Milano si è sensibilmente ridotto (è di 0,7 punti percentuali nella media 2010).¹³

12. Facciamo riferimento ai minori di 30 anni e non ai minori di 25 anni perché, con la crescita dell'obbligo scolastico e del livello di scolarizzazione, l'ingresso nel mondo del lavoro si è spostato in avanti; non a caso i 30 anni rappresentano anche la soglia di riferimento per i contratti giovanili.

13. Il *gender gap* è diminuito anche in Lombardia, ma permane su livelli più elevati: 1,6 punti percentuali nella media 2010.

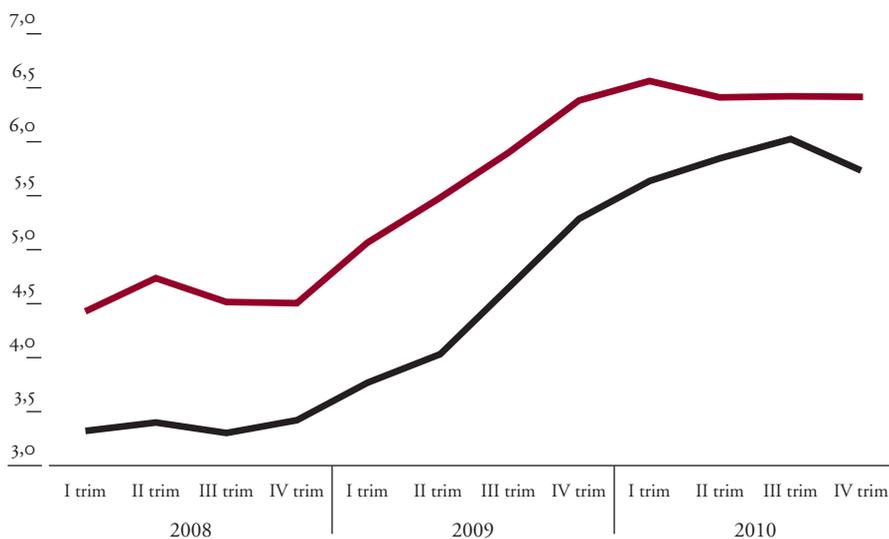


Grafico 5 – Tasso di disoccupazione per sesso in provincia di Milano (anni 2008-2010 – medie mobili)

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

— femminile
— maschile

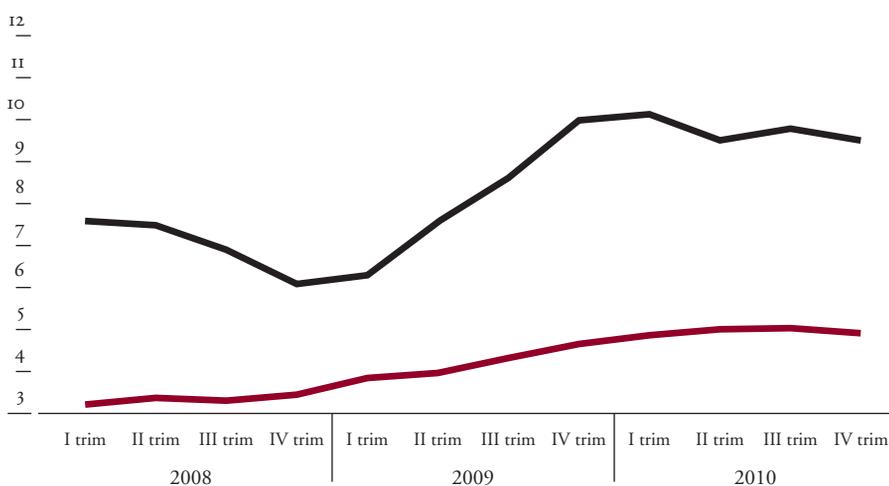


Grafico 6 – Tasso di disoccupazione per cittadinanza in provincia di Milano (anni 2008-2010 – medie mobili)

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

— autoctoni
— immigrati

Tabella 1 – Lavoratori dipendenti e indipendenti da 15 a 64 anni in Lombardia e in provincia di Milano (anni 2009-2010 – valori assoluti in migliaia e valori percentuali)

	Valori assoluti						Variazioni 2010/2009					
	2009			2010			Assolute			Percentuali		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Lombardia												
Dipendenti	1.816	1.496	3.312	1.789	1.503	3.292	-26,6	7,1	-19,6	-1,5	0,5	-0,6
Indipendenti	596	245	841	596	231	827	-0,1	-13,6	-13,7	0,0	-5,5	-1,6
Collaboratori	33	38	72	37	45	82	3,7	6,9	9,5	11,1	18,0	13,2
Totale	2.455	1.779	4.225	2.422	1.779	4.201	-33,1	0,3	-23,8	-1,3	0,0	-0,6
Milano												
Dipendenti	714	644	1.359	699	645	1.344	-14,7	1,1	-14,6	-2,1	0,2	-1,1
Indipendenti	230	99	329	240	95	335	9,9	-4,0	5,9	4,3	-4,1	1,8
Collaboratori	19	21	40	17	22	39	-1,7	0,7	-0,9	-8,7	3,5	-2,3
Totale	963	764	1.728	957	762	1.718	-6,4	-2,2	-9,6	-0,7	-0,3	-0,6

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

I processi di cessazione e ristrutturazione delle imprese hanno avuto effetto sulla diminuzione del lavoro dipendente a tempo indeterminato, la componente più negativa dell'ultimo anno. Una riduzione concentrata principalmente nei settori della manifattura e dei trasporti e logistica, a prevalente occupazione maschile.

Anche il tempo determinato è in diminuzione, mentre aumentano le collaborazioni (soprattutto tra le donne) e il lavoro autonomo, ma solo nella componente professionale. La crescita di quest'ultima tipologia di lavoro va collegata alle sempre maggiori difficoltà di collocarsi o ricollocarsi con un lavoro dipendente.¹⁴

Tabella 2 – Occupati per posizione professionale in provincia di Milano
(anni 2009-2010 – valori assoluti in migliaia e valori percentuali)

	Valori assoluti						Variazioni 2010/2009					
	2009			2010			Assolute			Percentuali		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Un lavoro alle dipendenze	714	644	1.358	699	645	1.344	-14,7	1,1	-13,6	-2,1	0,2	-1,0
di cui:												
Tempo determinato	48	60	108	49	58	107	0,9	-1,5	-0,6	1,8	-2,5	-0,6
Tempo indeterminato	666	584	1.250	650	587	1.237	-15,5	2,6	-12,9	-2,3	0,4	-1,0
Collaborazione coordinata	19	21	40	20	26	46	0,9	5,1	6,0	4,7	24,3	15,0
Un lavoro autonomo	230	99	329	237	91	328	7,3	-8,4	-1,1	3,2	-8,5	-0,3
di cui:												
Libero professionista	68	36	104	76	39	115	8,0	3,2	11,3	11,8	9,0	10,8
Imprenditore	18	8	26	18	3	21	0,0	-5,1	-5,1	-0,2	-63,3	-19,6
Lavoratore in proprio	138	47	185	135	40	175	-2,8	-6,7	-9,6	-2,1	-14,3	-5,2
Altro autonomo	5	8	13	8	8	16	3,2	0,2	3,3	63,2	2,2	25,7
Totale	963	764	1.727	957	762	1.718	-6,4	-2,2	-8,6	-0,7	-0,3	-0,5

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

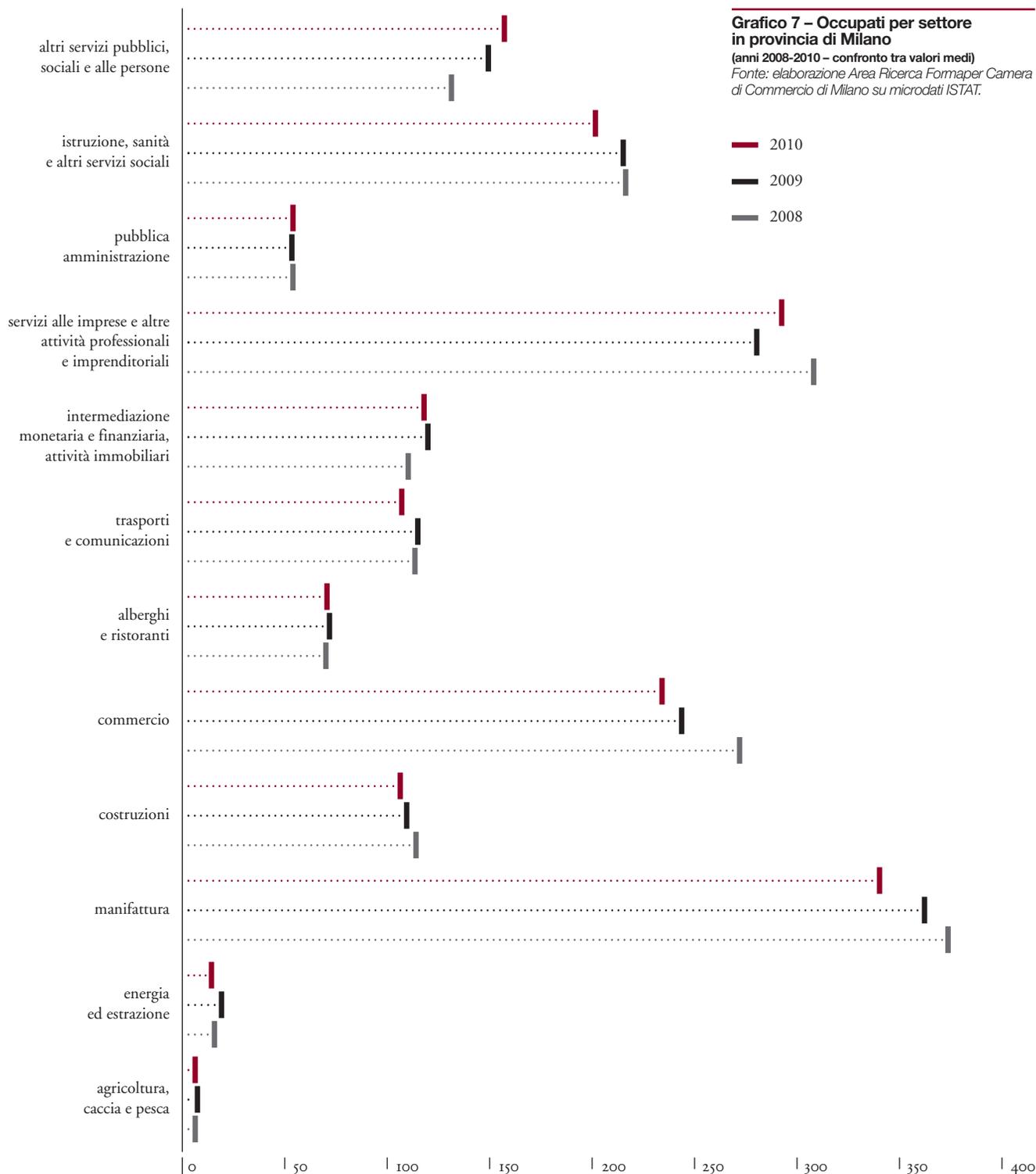
Nel 2010 la manifattura registra un calo ulteriore. In diminuzione anche i trasporti e, con un'inversione rispetto agli ultimi anni, l'insieme dei servizi sociali (istruzione e sanità). In ripresa invece i servizi bancari assicurativi e i servizi alle imprese, inclusi quelli professionali; allo stesso tempo si interrompe il calo del commercio. Gli intermediari finanziari sono stati tra i primi a uscire dalla crisi. La situazione è stata favorevole soprattutto per le piccole banche di zona (crediti cooperativi e banche popolari), non responsabili della bolla speculativa, perciò in grado di riscuotere la fiducia di risparmiatori e imprese, forti anche di una politica di intervento sul territorio basata sulla relazione con il cliente. A partire dal secondo trimestre 2010 si nota finalmente un modesto rilancio dell'occupazione anche nei servizi professionali, segno che le imprese hanno ripreso a investire e acquistare servizi specialistici.

Avviamenti e cessazioni

I dati sulle comunicazioni obbligatorie dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della provincia di Milano forniscono importanti indicazioni sui movimenti occupazionali, in particolare sul numero di contratti avviati (avviamenti) e sul numero di persone avviate (avviati), due dati da tenere distinti perché la stessa persona può essere avviata al lavoro più volte nello stesso anno.¹⁵

14. Manager Italia ha stimato la fuoriuscita di circa 30 mila dirigenti in Italia nel 2009 (Osservatorio manageriale, ottobre 2010). È possibile che molti di questi si siano riproposti sul mercato del lavoro con attività autonome professionali.

15. L'analisi dei flussi dovrebbe considerare anche le cessazioni dei rapporti di lavoro, in modo da valutare se si tratta di nuova occupazione o di semplice turnover, oltre che per misurare l'effettivo impatto dell'occupazione creata (l'avviamento di un giorno ha un diverso impatto rispetto all'avviamento di un contratto di tre anni). Purtroppo i dati sulle cessazioni sono sottostimati, perché mancano le cessazioni legate ai pensionamenti e perché spesso le imprese che chiudono l'attività non comunicano la cessazione dei rapporti di lavoro. Nel contributo dello scorso anno, con un'analisi specifica, avevamo evidenziato che in provincia di Milano 18.721 imprese (con complessivi 36.135 addetti) avevano cessato l'attività nel 2009 senza comunicare alcuna cessazione di rapporti di lavoro (Rosso A., Saccon N., Soru A., *Struttura e andamento dell'occupazione*, in "Milano produttiva 2010", Bruno Mondadori, Milano 2010, pp. 109-128).



Il 2010 mostra una ripresa del flusso degli avviamenti e del numero di nuovi avviati, seppure insufficiente a recuperare i livelli del 2008.¹⁶ Il segnale di un'inversione di tendenza è rafforzato da due elementi:

- la crescita degli avviamenti e degli avviati è più consistente se si escludono le famiglie e si considerano l'insieme di imprese, enti e associazioni, a testimonianza di una ripresa dell'economia;

16. Per maggiori approfondimenti si veda OML Provincia di Milano, "Tempi difficili. Economia e lavoro in provincia di Milano", Rapporto 2009-10 e l'aggiornamento dei dati al 31 dicembre 2010, disponibili sul sito della provincia (www.provincia.milano.it).

- molte imprese hanno ripreso ad avviare al lavoro e infatti è aumentato il numero di datori di lavoro.

La crescita degli avviamenti e degli avviati interessa più gli uomini che le donne e potrebbe essere stata sostenuta proprio dall'aumento dei licenziamenti connessi alle chiusure e ristrutturazioni, che ha maggiormente colpito gli uomini: una parte dei licenziati ha dunque ritrovato lavoro come dipendente o collaboratore e perciò compare come avviato.

Tabella 3 – Avviamenti e avviati in provincia di Milano
(anni 2008-2010 – valori assoluti e percentuali)

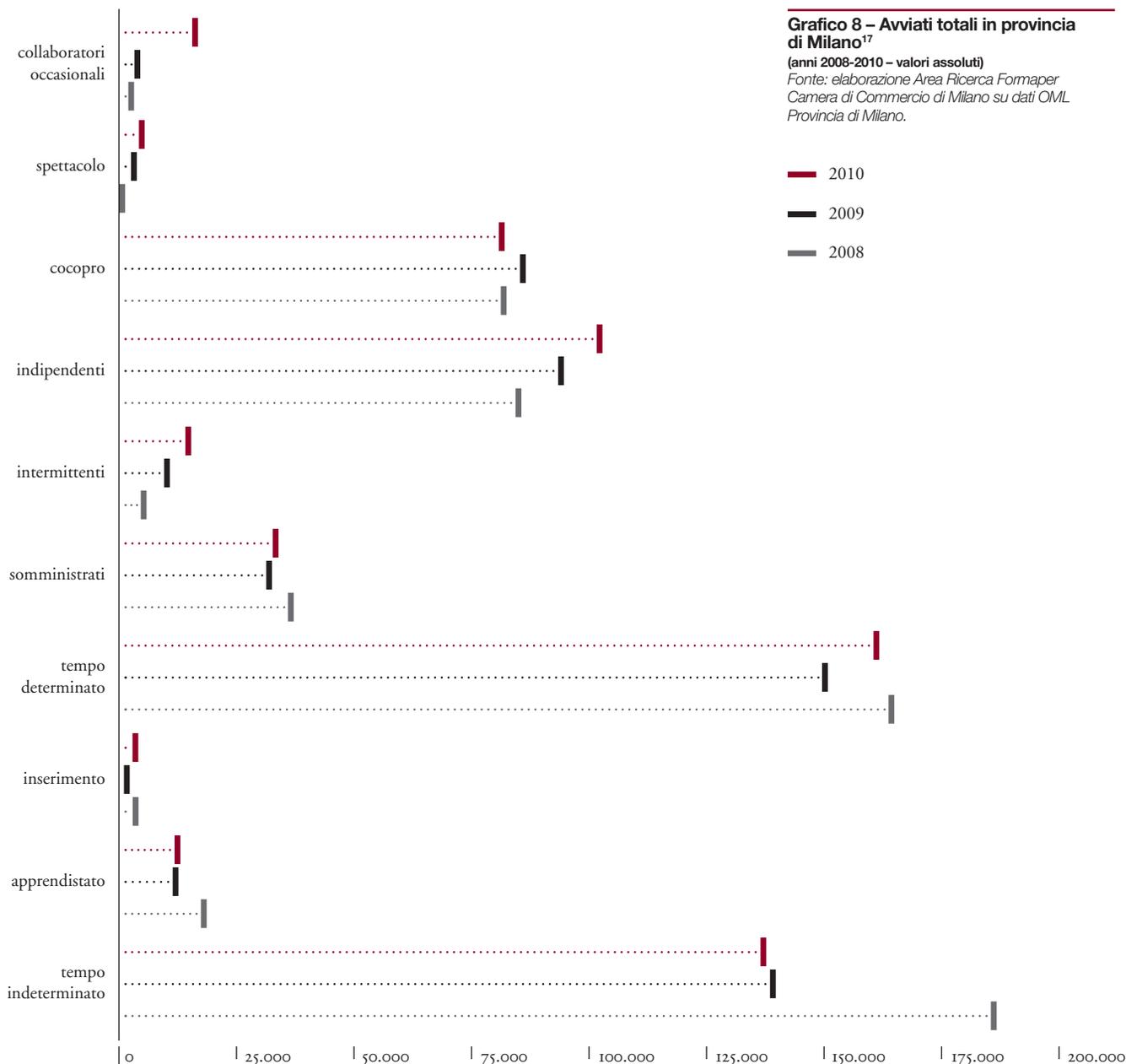
Avviamenti	Valori assoluti			Variazione 2010/2009	
	2008	2009	2010	Assolute	Percentuali
Avviamenti totali	847.980	758.286	800.890	42.604	5,6
Avviamenti, escluse famiglie	827.059	736.492	782.283	45.791	6,2
Avviamenti donne	407.339	367.392	383.422	16.030	4,4
Avviamenti uomini	440.641	390.894	417.468	26.574	6,8
Avviamenti stranieri	200.422	175.419	187.154	11.735	6,7
Avviamenti giovani 15-29	299.764	259.252	284.947	25.695	9,9
Avviati					
Avviati totali	461.579	410.256	432.433	22.177	5,4
Avviati escluse famiglie	445.245	392.952	417.576	24.624	6,3
Datori di lavoro	68.170	61.478	63.058	1.580	2,6
Avviati uomini	245.678	212.061	228.711	16.650	7,9
Avviate donne	215.901	198.195	203.722	5.527	2,8
Avviate donne escluso lavoro domestico	197.528	179.189	187.336	8.147	4,5
Avviati stranieri	112.073	104.061	111.159	7.098	6,8
Avviati giovani 15-29 anni	178.683	154.348	166.561	12.213	7,9

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su dati OML Provincia di Milano.

Nel 2010 gli avviati sono 22 mila in più rispetto al 2009, ma il numero di coloro che hanno avuto un contratto a tempo indeterminato è diminuito ancora di duemila unità, in gran parte compensati da apprendistati e contratti di inserimento, che hanno interessato i più giovani. Nel complesso sono infatti aumentati gli avviati stabili (considerando tempi indeterminati, apprendistati e contratti di inserimento) tra coloro che hanno meno di 30 anni, ma sono diminuiti tra gli over 30 (tabella 4).

La fetta più consistente dell'incremento dei nuovi avviati è legata all'esplosione delle collaborazioni occasionali e all'ulteriore diffusione del lavoro intermittente, oltre che al recupero delle altre tipologie di lavoro dipendente a termine (tempo determinato, somministrazione lavoro).

Il 38,5% degli avviati ha meno di 30 anni. Questa percentuale era inferiore di quasi un punto lo scorso anno (37,6%); una crescita che ha interessato tutte le tipologie di contratti, con l'esclusione della collaborazione a progetto, e che è stata proporzionalmente più rilevante con riferimento alla collaborazione occasionale, all'inserimento lavorativo e al lavoro intermittente. Il lavoro stabile nel suo insieme (tempo indeterminato, apprendistato e inserimento lavorativo) è aumentato meno della media. Una situazione più positiva rispetto allo scorso anno, ma c'è il rischio che una fetta consistente di giovani sia relegata ad attività lavorative saltuarie.



La cassa integrazione guadagni¹⁸ e la mobilità

Il ricorso a sussidi diretti, quali la cassa integrazione, ha continuato a essere massiccio per tutto il 2010. Nonostante l'incremento nel numero di ore richieste (+15,6% in Lombardia), il tiraggio, ossia il numero di ore effettivamente utilizzate, si è comunque ridotto rispetto al 2009.¹⁹ A paragone dell'anno precedente si è però modificato il rapporto tra le diverse tipologie di ammortizzatori, con un sorpasso della CIGO da parte della cassa integrazione straordinaria (CIGS) e di quella in deroga, a ribadire la profondità e il carattere strutturale della crisi.

17. La categoria "indipendenti" è un valore aggregato di quanti sono stati inseriti con forme contrattuali non subordinate: collaboratori a progetto, occasionali e lavoratori autonomi dello spettacolo. Per questo motivo il totale delle tre specifiche non fa cento.

18. Poiché la fonte INPS non distingue l'attuale provincia di Monza e Brianza da quella di Milano, le elaborazioni sulla cassa integrazione guadagni e i relativi commenti riportati nel presente paragrafo si riferiscono all'area comprensiva di entrambe.

19. Il 48,17% nel 2010 contro il 65% del 2009 a livello nazionale, pari a 580 milioni di ore contro 598 milioni di ore.

Tabella 4 – Avviati in provincia di Milano: confronto tra lavoratori < 30 anni e ≥ 30 anni
(anni 2008-2010 – valori assoluti e percentuali)

	Valori assoluti			Variazione 2010/2009	
	2008	2009	2010	Assolute	Percentuali
Avviati < 30 anni					
Tempo indeterminato	52.077	35.294	35.494	200	0,6
Apprendistato	18.746	12.775	13.118	343	2,7
Inserimento	3.821	2.219	3.431	1.212	54,6
Tempo determinato	66.520	57.809	62.097	4.288	7,4
Somministrati	19.960	16.651	16.937	286	1,7
Intermittenti	3.387	6.302	8.834	2.532	40,2
Cocopro	34.217	36.935	33.143	-3.792	-10,3
Spettacolo	2	1.016	1.213	197	19,4
Collaborazioni occasionali	1.508	2.068	11.981	9.913	479,4
Tirocini ²⁰	14.217	13.880	18.217	4.337	31,2
Totale avviati²¹	178.683	154.348	166.561	12.213	7,9
Avviati ≥ 30 anni					
Tempo indeterminato	135.040	104.756	102.556	-2.200	-2,1
Apprendistato	217	165	227	62	37,6
Inserimento	779	524	738	214	40,8
Tempo determinato	98.732	93.241	99.923	6.682	7,2
Somministrati	17.503	16.013	17.310	1.297	8,1
Intermittenti	2.747	4.727	6.645	1.918	40,6
Cocopro	48.565	49.936	49.345	-591	-1,2
Spettacolo	4	2.902	4.426	1.524	52,5
Collaborazioni occasionali	2.056	2.957	5.183	2.226	75,3
Totale avviati²¹	413.138	386.738	409.228	22.490	5,8

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su dati OML Provincia di Milano.

Questo trend ha interessato in misura evidente la Lombardia (cui è imputabile circa un quarto dell'importo nazionale delle ore di CIG autorizzate) e ha coinvolto anche i comparti non industriali e le piccole imprese.

In apertura di 2011, il territorio milanese si profila con un quadro sostanzialmente analogo a quello a livello regionale: rispetto al primo trimestre del 2010, è palese il decremento percentuale della CIG. Distinguendo tra le diverse tipologie di ammortizzatore, solo la CIGS si presenta con una flessione più contenuta rispetto alla media lombarda (in virtù del notevole balzo in avanti registrato a marzo), anche in rapporto alla forte terziarizzazione dell'economia locale. In riferimento alle ore di CIG richieste, il peso della provincia sul totale regionale resta sempre piuttosto significativo, attestandosi intorno al 25% (25,4% nel 2009 contro il 24,7% nel 2010).

L'analisi per macrosettori mette in evidenza, con il 2011, il deterioramento del quadro relativo all'edilizia,²² nella quale il perdurare della crisi è attestato dall'incremento della CIGS e la forte dinamica della cassa integrazione in deroga, ancor più pronunciata rispetto alla media regionale, dimostra il coinvolgimento delle imprese più piccole.

20. I tirocini non sono contratti di lavoro. Sono stati inseriti per i minori di 30 anni perché vengono molto utilizzati con i più giovani.

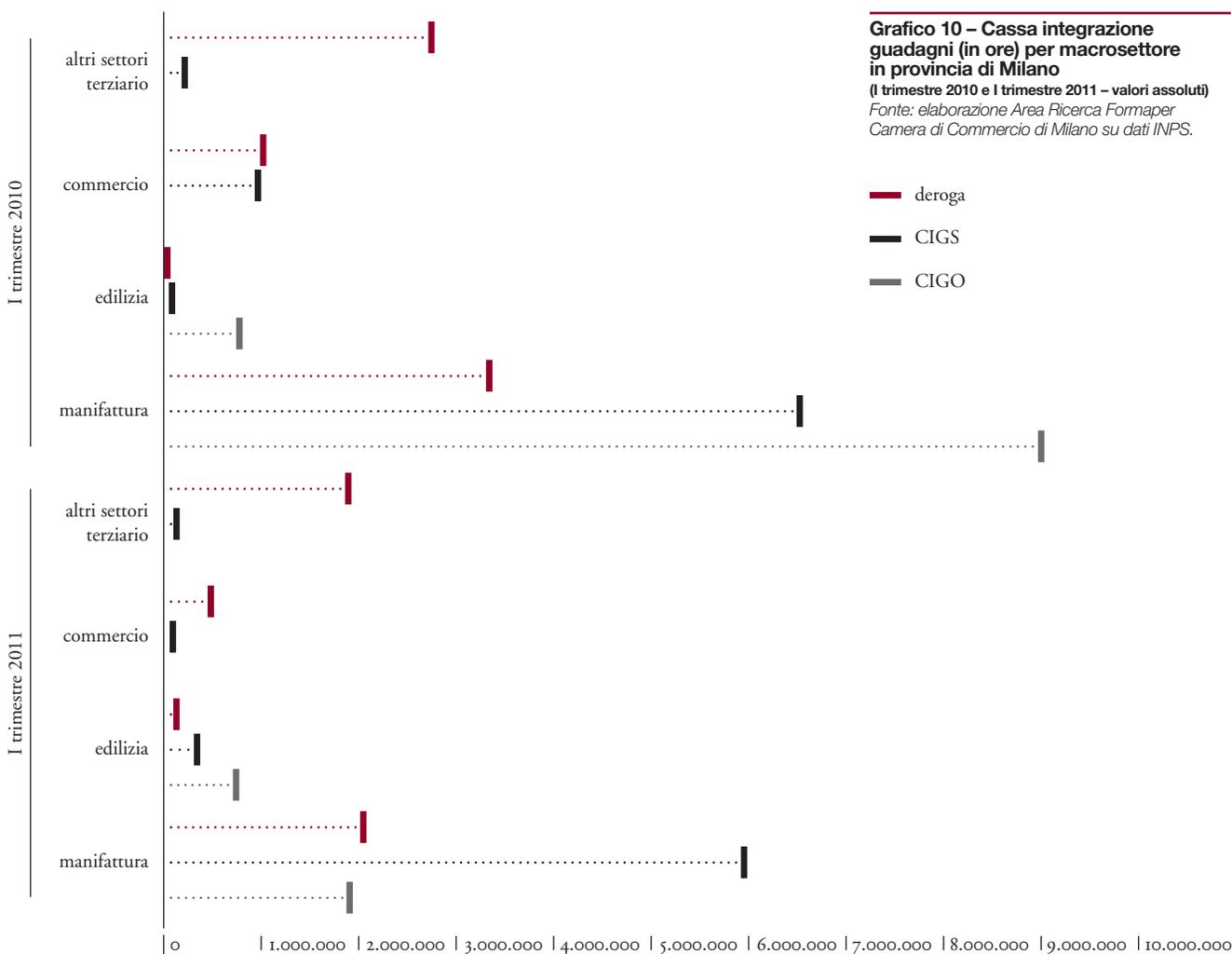
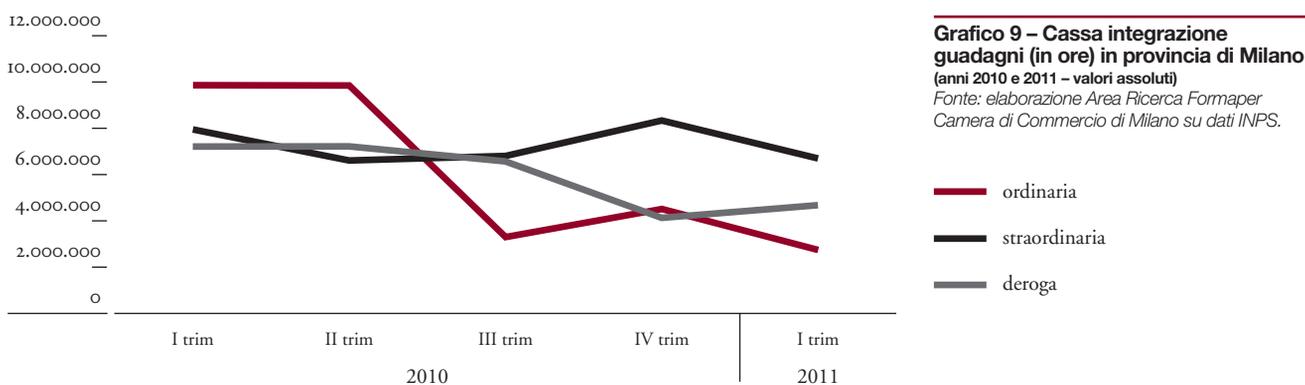
21. La somma degli avviati per contratto non coincide con il numero avviati totale perché la stessa persona può essere computata più volte se è stata avviata con più contratti.

22. Nelle elaborazioni qui riportate il settore dell'edilizia risulta comprensivo del comparto "installazione impianti per l'edilizia", che la fonte INPS diversamente classifica all'interno della manifattura.

Tabella 5 – Cassa integrazione guadagni (in ore) in provincia di Milano e in Lombardia
(I trimestre 2010 e I trimestre 2011 – valori assoluti e percentuali)

Cassa integrazione guadagni	Milano			Lombardia		
	Valori assoluti I trimestre		Variazioni percentuali 2011/2010	Valori assoluti I trimestre		Variazioni percentuali 2011/2010
	2011	2010		2011	2010	
Ordinaria	2.737.906	9.855.234	-72,2	16.481.205	42.553.018	-61,3
Straordinaria	6.695.332	7.968.756	-16,0	26.559.693	35.513.036	-25,2
Deroga	4.673.198	7.207.745	-35,2	14.056.040	20.565.137	-31,7
Totale	14.106.436	25.031.735	-43,6	57.096.938	98.631.191	-42,1
Totale nazionale				233.371.828	299.739.052	-22,1
% Lombardia/totale nazionale				24,5	32,9	

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su dati INPS.



L'onda d'urto della crisi, che all'inizio del 2010 aveva ormai raggiunto e fortemente interessato il comparto del commercio, con il primo trimestre del nuovo anno mostra un impatto meno pesante sul settore. Il ricorso agli ammortizzatori sociali si presenta in sensibile decremento (con calo percentuale superiore rispetto alla media lombarda e a tutti gli altri settori), facendo trapelare qualche positivo segnale di ripresa. Tuttavia, resta il fatto che la gran parte dello stock di ore richieste è ormai composta dalla cassa integrazione in deroga, anche in rapporto con la crescente difficoltà in cui versano le imprese meno strutturate.

Il coinvolgimento, in generale, delle aziende più piccole è segnalato anche dai dati sulla mobilità in provincia di Milano: durante i primi due mesi del 2011 è evidente il dimezzamento dei lavoratori approvati nelle liste di mobilità rispetto al primo bimestre dell'anno precedente, ma è tuttavia cresciuta la quota che interessa le realtà fino a 15 dipendenti (ossia gli approvati L. 236/97). Si tratta di una quota che arriva ormai a rappresentare i 3/4 del totale dei collocati in mobilità (era il 62% nello stesso periodo 2010).

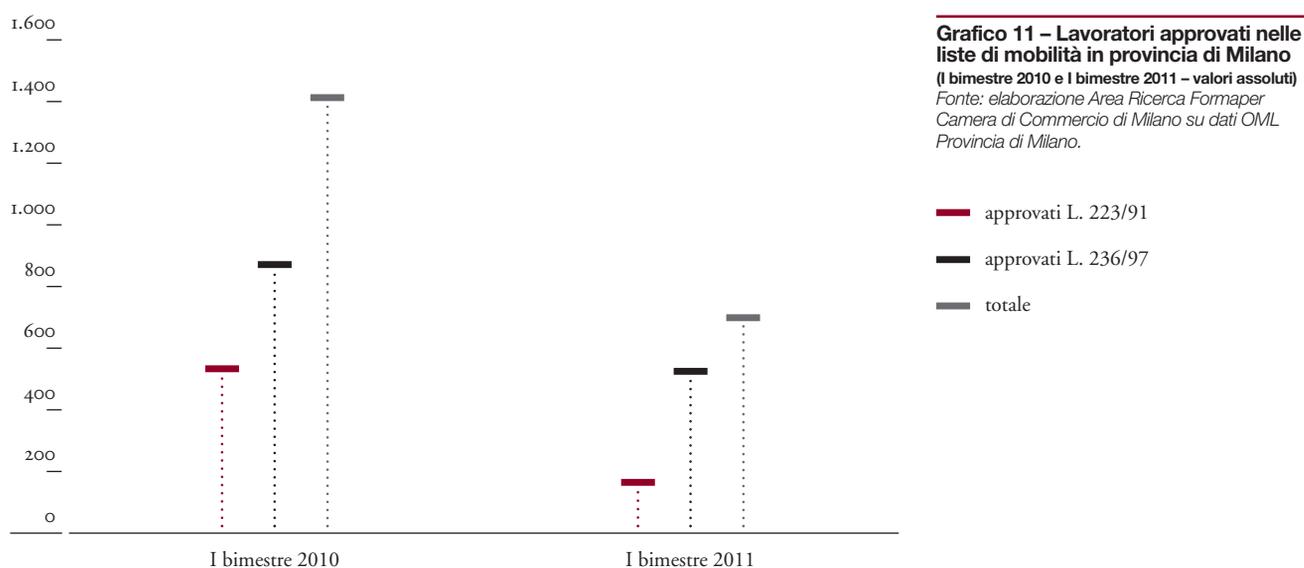


Tabella 6 – Cassa integrazione guadagni (in ore) in Lombardia e in provincia di Milano per macrosettore (I trimestre 2010 e I trimestre 2011 – valori assoluti e percentuali)

Settore	CIGO			CIGS			CIG in deroga			CIG		
	2011	2010	Var. % 2011/10									
Milano												
Manifattura	1.948.970	9.041.305	-78,4	5.988.032	6.570.229	-8,9	2.074.674	3.357.917	-38,2	10.011.676	18.969.451	-47,2
Edilizia	788.936	813.929	-3,1	391.730	128.616	204,6	163.111	40.980	298,0	1.343.777	983.525	36,6
Commercio	-	-	-	140.311	1.011.478	-86,1	515.041	1.045.783	-50,8	655.352	2.057.261	-68,1
Altri settori terziario	-	-	-	175.259	258.433	-32,2	1.920.372	2.763.065	-30,5	2.095.631	3.021.498	-30,6
Totale	2.737.906	9.855.234	-72,2	6.695.332	7.968.756	-16,0	4.673.198	7.207.745	-35,2	14.106.436	25.031.735	-43,6
Lombardia												
Manifattura	13.379.323	39.526.110	-66,2	24.746.126	33.782.204	-26,7	9.639.247	14.555.416	-33,8	47.764.696	87.863.730	-45,6
Edilizia	3.101.882	3.026.908	2,5	1.105.380	180.909	511,0	292.317	118.543	146,6	4.499.579	3.326.360	35,3
Commercio	-	-	-	507.408	1.215.715	-58,3	1.331.235	2.067.532	-35,6	1.838.643	3.283.247	-44,0
Altri settori terziario	-	-	-	200.779	334.208	-39,9	2.793.241	3.823.646	-26,9	2.994.020	4.157.854	-28,0
Totale	16.481.205	42.553.018	-61,3	26.559.693	35.513.036	-25,2	14.056.040	20.565.137	-31,7	57.096.938	98.631.191	-42,1

Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su dati INPS.

Analogamente a quanto accade nel commercio, anche le piccole imprese appartenenti al terziario non commerciale appaiono maggiormente esposte alla crisi, come è testimoniato dal quasi esclusivo ricorso, nel settore, alla cassa integrazione in deroga (92% sul totale CIG). Peraltro, proprio alle imprese milanesi è imputabile la gran parte del monte ore regionale di CIG richiesta nel comparto (circa il 69%), in rapporto con la forte terziarizzazione del territorio provinciale.

L'industria in senso stretto, colpita per prima dalla recessione, resta il settore che fa registrare il più consistente ricorso agli ammortizzatori sociali, come per il complesso della regione.²³ L'ammontare totale di ore di CIG appare sensibilmente ridimensionato rispetto all'analogo trimestre del 2010 (con una drastica riduzione della CIGO del 78%),²⁴ ma la manifattura presenta comunque una richiesta complessiva di 10 milioni di ore, oltre a un consolidato superamento dei provvedimenti a carattere ordinario da parte di quelli straordinari. In particolare, risulta pesantemente penalizzata la meccanica, seguita dal settore tessile/abbigliamento legato al sistema moda e dal comparto della carta, stampa ed editoria.

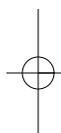
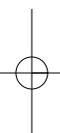
Complessivamente, lo scenario che si profila in apertura dell'anno in corso fa ritenere probabilmente superato il punto più alto della crisi,²⁵ ma l'intensità incerta e discontinua del recupero produttivo (ancora distante dai livelli precedenti l'avvio della recessione), nonché l'incidenza ancora elevata degli occupati in cassa integrazione, ostacolano la crescita dell'occupazione.²⁶ A essere più colpite potrebbero risultare le posizioni lavorative degli *insider*, sinora le più salvaguardate grazie alla tutela degli ammortizzatori sociali, qualora il sistema economico non fosse in grado di riassorbirle in larga misura oppure optasse per il loro reintegro preferibilmente con un'offerta di lavoro più flessibile e di minor costo.

23. Si ricordi che il quadro riportato è comprensivo della provincia di Monza e Brianza, dal tessuto fortemente industrializzato.

24. D'altra parte, tale riduzione potrebbe essere un effetto sia dei rientri dalla CIG di imprese che hanno ripreso la normale produzione, sia della definitiva cessazione di molte altre, che inizialmente ne avevano fatto uso.

25. Tra l'altro, a livello nazionale, il tiraggio è sceso al 34,6% nel mese di gennaio (dati INPS, aprile 2011).

26. Banca d'Italia, "Bollettino economico n. 64", aprile 2011; Congiuntura ref. n. 8 aprile 2011.



La formazione tecnico-professionale e la domanda delle imprese milanesi

di Gabriele Ballarino e Loris Perotti*

La transizione tra scuola e lavoro è un tema costantemente al centro dell'attenzione di studiosi e *policy maker*. Si tratta in effetti di uno dei meccanismi centrali di strutturazione delle società moderne, da cui dipendono tanto la distribuzione dei redditi a disposizione delle famiglie (e quindi la struttura della disuguaglianza sociale), quanto la dotazione di competenze a disposizione del sistema produttivo e quindi la sua competitività.¹ Lo studio di questo meccanismo diventa tanto più importante e urgente quanto più esso dà segni di malfunzionamento; per il caso italiano, tali segnali non mancano: i tassi di disoccupazione dei giovani sono relativamente elevati, la crescita della produttività è lenta e, tra datori di lavoro e opinione pubblica, sembra diffusa la convinzione che la scuola non risponda in modo adeguato alle richieste del sistema produttivo, non formando le professionalità di cui ha più bisogno e non fornendo agli studenti le motivazioni e le competenze sociali necessarie per un rapido e proficuo inserimento in azienda.

Quando si affronta il tema delle relazioni tra sistema educativo, in particolare nel suo settore tecnico-professionale, e sistema economico, nel caso italiano ci si trova di fronte a un paradosso: in presenza di un mercato del lavoro certo non facile per i giovani, come spiegare che a fronte di una consistente, e per certi versi crescente, richiesta di diplomati tecnico-professionali da parte delle imprese, gli studenti iscritti a questo tipo di scuole sono passati dal 45% al 35% del totale tra il 1990 e il 2007?² In Italia tale difficoltà è per giunta aggravata dall'assenza di un'istruzione tecnica di livello terziario (più volte annunciata ma mai realmente avviata), circostanza che lascia le imprese, in particolare quelle industriali, alle prese con una domanda di lavoro ad alto contenuto professionalizzante destinata a restare in gran parte disattesa.³

Questa incongruenza non è altro che lo specchio di un più generale disallineamento, o

* Gabriele Ballarino – Professore di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università degli Studi di Milano; Loris Perotti – Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Milano.

1. Checchi, D., *Istruzione e mercato. Per una analisi economica della formazione scolastica*, il Mulino, Bologna 1999; Schizzerotto A., Barone C., *Sociologia dell'istruzione*, il Mulino, Bologna 2006; Ballarino, G. (2007), "Sistemi educativi e mercato del lavoro", in M. Regini (a cura di), *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma-Bari, pp. 231-257; Ballarino G., "La scuola tecnico-professionale lombarda e il mercato del lavoro: le iniziative delle scuole", rapporto di ricerca, Università degli Studi di Milano – Camera di Commercio di Milano, 2008.

2. Treille, *L'istruzione tecnica. Un'opportunità per i giovani, una necessità per il paese*, Tipografia Araldica, Genova 2008.

3. Se infatti in altri paesi (alcuni dei quali, come la Germania, importanti *competitor* a livello europeo) sono ormai consolidati dei percorsi sia a livello secondario sia superiore, in cui il tirocinio nei luoghi di lavoro rappresenta una parte rilevante della formazione (attraverso il sistema duale prima e il ramo *vocational* dell'istruzione terziaria poi), l'Italia non sembrerebbe disporre di un sistema educativo altrettanto attento alle esigenze del mercato del lavoro.

mismatch, tra le scelte di studenti e famiglie da un lato, e domanda di forza lavoro dall'altro. Il recente rapporto Excelsior di Unioncamere sui fabbisogni occupazionali delle imprese italiane ne fornisce un chiaro esempio: nonostante oggi si iscriva all'università un diciannovenne su due, le previsioni d'assunzione nel nostro paese riguardano per il 42% i diplomati e solo per il 12% i laureati.⁴ Il fatto non dovrebbe stupire più di tanto se si considera la struttura del nostro sistema produttivo: aziende di dimensioni piccole o medio-piccole hanno generalmente bisogno di figure intermedie di tecnici più che di laureati. Non a caso negli ultimi anni non è difficile imbattersi in preoccupanti articoli sui quotidiani per il grave *labour shortage* che affliggerebbe ormai queste figure intermedie.⁵

La ricerca "Aziende lombarde e diplomati tecnici: criticità, punti forza, strumenti", promossa dalla Camera di Commercio di Milano e realizzata dal Dipartimento di Studi del lavoro e del welfare dell'Università degli Studi di Milano, ha per prima cosa cercato di capire se e quanto questo allarme lanciato a livello nazionale in merito alla difficile reperibilità di diplomati corrispondesse anche alla realtà milanese. Nel questionario somministrato telefonicamente a un campione di circa 630 imprese della provincia di Milano, una prima sezione è stata quindi riservata al reclutamento e alla selezione dei diplomati. Stando almeno alle risposte che ci sono state fornite, gli allarmi non sembrerebbero trovare molta conferma poiché, pur in presenza di difficoltà di reperimento non trascurabili (all'incirca il 34,5% degli intervistati dichiara che è stato "molto" o "abbastanza difficile" trovare i diplomati di cui aveva bisogno), le imprese ad aver risposto che la ricerca è stata "molto" o "abbastanza facile" sono comunque la maggioranza (47,5%).

Tabella 1 – Difficoltà di reperimento dei diplomati tecnico-professionali per dimensione aziendale
(anno 2011 – valori percentuali)

Classe di addetti	Molto o abbastanza facile	Né facile né difficile	Molto o abbastanza difficile	Totale
< 5 addetti	52,9	15,8	31,3	100
5-49 addetti	47,7	15,8	36,5	100
50-249 addetti	47,8	25,5	26,8	100
250 o più addetti	54,5	24,5	21,0	100

Fonte: Università degli Studi di Milano.

Se infatti si guarda alla tabella 1, che disaggrega le risposte per classe dimensionale, è possibile notare come la risposta più frequente sia quella riportata nella prima colonna, ovvero "Molto o abbastanza facile", con valori che oscillano tra il 47,7% e il 54,5%. Le difficoltà sembrano aumentare con la diminuzione della dimensione aziendale, ma la differenza non è statisticamente significativa (questo potrebbe però dipendere dalla bassa numerosità del campione). In ogni caso, non si deve dare per scontato che al crescere delle dimensioni, e quindi con la presenza di uffici del personale specializzati, il processo di reclutamento divenga più semplice.

Dunque, a partire da questi dati sembra si possa affermare che, complice anche una crisi economica che rende probabilmente meno urgente il reclutamento di nuovi dipendenti, la carenza di diplomati appare tutto sommato contenuta, quantomeno nella provincia di Milano, e porta piuttosto a interrogarsi non tanto sul (vero o presunto) *mismatch* quantitativo tra domanda e offerta di persone con un titolo di scuola tecnica,

4. Unioncamere, Sistema informativo Excelsior, sintesi dei principali risultati, 2009, scaricabile all'indirizzo: <http://excelsior.unioncamere.net/web/index.php>.

5. Significativi i titoli di alcuni articoli di giornale apparsi in tempi abbastanza ravvicinati: Sacchi A., *Istituti tecnici, caccia ai diplomati*, apparso su "Il Corriere della Sera", 10 dicembre 2008; Casalegno A., *Primo, non fuggire dai Tecnici*, su "Il Sole 24 Ore", 12 maggio 2007; Casalegno A., *La ripresa chiama i tecnici*, su "Il Sole 24 Ore", 18 dicembre 2008.

quanto, da un punto di vista più qualitativo, sulla corrispondenza o meno della preparazione di questi individui ai bisogni delle imprese.

È infatti ovvio che, quando si parla della rilevanza per il sistema produttivo di una figura professionale (nel nostro caso i diplomati tecnici e professionali), non ci si dovrebbe fermare al semplice dato sulla corrispondenza numerica tra domanda e offerta. È necessario spingersi oltre e indagare quali siano le caratteristiche dei diplomati, in termini di conoscenze, competenze e abilità. In particolare, dal momento che parliamo di scuole a indirizzo professionalizzante (o in ogni caso più professionalizzante di un percorso liceale), è importante capire cosa pensino gli attori economici in merito alla preparazione ricevuta a scuola da questi ragazzi, per poi eventualmente confrontarla con la rilevanza che quel particolare insieme di conoscenze, competenze e abilità assume all'interno del contesto produttivo. La ricerca, i cui risultati sono presentati in sintesi, ha quindi chiesto alle imprese milanesi di valutare la preparazione dei diplomati sia sotto il profilo delle competenze che potremmo definire “di base” (conoscenza dell'inglese, dei principali software informatici ecc.) e “trasversali” (lavorare in gruppo, capacità di risolvere problemi ecc.), sia sotto il profilo di alcune competenze da ricondurre a specifici profili di diploma (perito meccanico, perito chimico, perito aziendale e diplomato di scuola alberghiera).

Il quadro che emerge non è poi così scontato. Infatti, considerando il luogo comune che vorrebbe la scuola italiana ormai del tutto inadeguata a rispondere alle esigenze del sistema produttivo, sembra si possa affermare che la realtà milanese presenti un contorno certamente più sfaccettato. Esistono sicuramente ambiti in cui la preparazione appare (ai datori di lavoro) insoddisfacente, e giudizi particolarmente critici sono emersi a proposito della conoscenza dell'inglese – a cui gli intervistati hanno assegnato in media un voto di 5,3 –, ma non altrettanto severe appaiono le opinioni in merito ad altre competenze di base, come per esempio quelle informatiche (voto medio 7,1).⁶

Tabella 2 – Media dei voti espressi dalle imprese su cinque indicatori di competenza professionale per tipo di diploma (anno 2011)⁷

	Perito meccanico	Perito aziendale	Perito chimico	Diplomato scuola alberghiera ⁸
Competenza 1	6,4	7,6	7,0	7,3
Competenza 2	6,2	7,4	7,9	7,4
Competenza 3	7,2	7,5	7,7	6,5
Competenza 4	6,4	7,3	6,6	6,8
Competenza 5	6,6	6,4	6,8	5,8

Fonte: Università degli Studi di Milano.

6. Occorre riconoscere che solo in piccola parte tali competenze sono riconducibili all'istruzione ricevuta a scuola, mentre è più facile immaginare che derivino da un sapere ormai diffuso tra le nuove generazioni.

7. In ordine, dalla competenza 1 alla 5, come presentato in tabella 2. Per il perito meccanico: capacità di riconoscere e affrontare i diversi tipi di guasto; capacità di pianificare le attività di manutenzione; capacità di leggere i disegni tecnici e i cicli di montaggio; conoscenza delle normative tecniche; capacità di eseguire procedure di programmazione dei sistemi di comando e regolazione. Per il perito aziendale: capacità di gestire la procedura contabile anche con sistemi informatizzati; capacità di redigere scritture in partita doppia; capacità di comporre le scritture delle principali operazioni bancarie; capacità di scrivere e impaginare una lettera commerciale; conoscenza (almeno per sommi capi) del quadro giuridico civilistico e fiscale di riferimento. Per il perito chimico: capacità di pianificare le attività legate al controllo della strumentazione; capacità di gestire la sicurezza in laboratorio e l'eventuale comunicazione del rischio; conoscenza della normativa sullo smaltimento dei rifiuti di laboratorio; capacità di reperire via web le informazioni specifiche su nuovi preparati, strumenti e processi; conoscenza dei principali software dedicati alle analisi chimiche di laboratorio e all'interpretazione dei risultati. Per il diplomato di scuola alberghiera (distinto in due profili: cucina e sala): capacità di preparare le basi di cucina, in particolare brodi, fondi e salse; conoscenza delle materie prime e capacità di selezionarle; capacità di coordinare il proprio lavoro con quello degli altri addetti alla cucina; capacità di comporre e presentare i piatti; conoscenze dei principali vitigni italiani e dei possibili abbinamenti gastronomici; velocità e precisione nell'apparecchiare e sparecchiare; trattamento cliente: discrezione, cura, ordine, attenzione massima ai ritmi di consumo dei singoli tavoli; conoscenza di base dei diversi tipi di servizio: inglese, francese, italiano, conoscenza di base del servizio *banqueting*.

8. Per i diplomati di scuola alberghiera i valori riportati sono la media tra i voti riferiti al personale di sala e i voti riferiti al personale di cucina.

Complessivamente positivi, seppur non elevatissimi, anche i giudizi delle imprese in merito ad alcune competenze cosiddette “trasversali”: capacità di lavorare in gruppo (voto 7,4); capacità di *problem solving* (6,5); capacità di organizzare il proprio lavoro (6,9) e capacità di apprendimento (7,5).

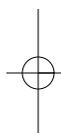
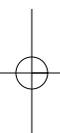
Anche se si sposta il fuoco della valutazione passando a considerare le *skill* prettamente professionali, vale a dire quel nucleo di conoscenze e competenze che dovrebbe caratterizzare i singoli profili di diplomato e la scuola tecnica più in generale, le opinioni espresse dalle aziende non sembrano tracciare un quadro poi così fosco.

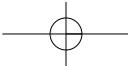
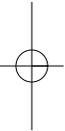
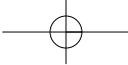
La tabella 2, che riporta la media dei voti espressi dalle imprese a proposito di cinque competenze strettamente professionali (specifiche per ogni tipo di diplomato tecnico) mostra che, quantomeno a livello milanese, le aziende sembrano ritenere tutto sommato adeguata la preparazione ricevuta a scuola. Questo ovviamente non significa che una volta terminati gli studi i giovani non abbiano bisogno di ulteriore formazione (prevalentemente sotto forma di *training on the job*) per inserirsi concretamente nel posto di lavoro, ma sarebbe del resto difficile immaginare che un percorso scolastico, che è cosa diversa dall’addestramento professionale, possa formare gli studenti tenendo conto delle esigenze specifiche dei singoli datori di lavoro in ogni particolare contesto produttivo.

Partiti dagli allarmi sul fronte della reperibilità dei diplomati e dai luoghi comuni sull’incapacità della scuola di dare risposta alle esigenze delle imprese non vorremmo però incorrere nell’errore opposto, ovvero quello di ricavare da questa sintetica analisi dei dati la conclusione che non esistano punti su cui intervenire con urgenza quando si parla di scuola tecnica e professionale. Facendo visita alle scuole e parlando con docenti e imprenditori gli aspetti problematici non sono certo sfuggiti. Gli stessi giudizi delle imprese non possono che tener conto della trasformazione a cui è andata incontro la figura del diplomato tecnico. I datori di lavoro, in altre parole, sembrano ormai consapevoli del fatto che i titoli rilasciati dalle scuole tecniche e professionali, sebbene poco indicativi sul piano delle conoscenze e delle competenze realmente acquisite dagli studenti, rappresentino una soglia minima, potremmo chiamarla una “credenziale educativa minima”, al di sotto della quale è meglio non avventurarsi nella selezione del personale. E se ciò corrisponde almeno in parte al vero, è il caso di chiedersi se la domanda di questo tipo di diplomati non rispecchi piuttosto il bisogno di una forza lavoro con istruzione medio-bassa, da formare successivamente *on the job*, in modo simile a quanto sino a pochi decenni fa accadeva con coloro che provenivano dalla scuola dell’obbligo. Del resto le mansioni assegnate oggi a questo tipo di diplomati sono lontane dall’idea di perito o ragioniere che la cinematografia degli anni sessanta e settanta, durante l’epoca fordista, ci ha fatto conoscere. Saranno poi le abilità individuali, e non il titolo di studio, a definire i sentieri di carriera che questi diplomati potranno attendersi.



5. Evoluzione del capitalismo milanese





1989-2009: fotografie di imprese

di Valeria Flore e Lidia Mezza*

1989, 1999 e 2009: tre immagini del tessuto economico milanese; tre fotografie che ritraggono gli attori principali del capitalismo nella provincia di Milano.

Se le cifre riportate nei precedenti capitoli ci raccontano i “numeri dell’economia milanese”, la domanda che ci siamo posti al termine di questa sezione e a cui abbiamo provato a dare una risposta è la seguente: come si è trasformato il capitalismo milanese?

L’intento è stato dunque quello di cogliere quali siano stati i cambiamenti che hanno modificato il volto economico di Milano nei vent’anni trascorsi.

A partire dai dati pubblicati da Mediobanca relativi alle principali società italiane¹ (classificate sulla base del fatturato realizzato) si è focalizzata l’attenzione sulle prime 70 imprese che negli anni 1989, 1999 e 2009 avevano sede legale nella provincia di Milano. Le informazioni relative all’attività svolta da ciascuna impresa, al fatturato e al valore aggiunto delle stesse consentono di tracciare un quadro dell’economia locale nei tre momenti considerati.

L’immagine che emerge, sebbene parziale, consente di leggere alcune delle trasformazioni intervenute nel tessuto industriale in questo ventennio, per esempio l’evoluzione nel settore chimico, come pure l’ingresso sul mercato delle cosiddette *multiutilities*.

Nella disamina dei risultati occorre tener conto delle vicende economiche che si sono susseguite nell’arco dei dieci anni che intercorrono tra una rilevazione e l’altra. In particolare, i dati relativi al 2009 risentono della crisi economica che negli ultimi tre anni ha colpito, con effetti e intensità differenziate, i diversi settori dell’economia.

Osservando lo scenario nel 1989 (tabella 1) emerge in maniera evidente l’importanza che il gruppo Montedison ha ricoperto in passato. Selm, Montedipe, Montefibre, Himont sono solo alcune delle imprese che appartenevano al gruppo nato nel 1966 dalla fusione di Montecatini ed Edison. La crisi del gruppo nei primi anni novanta ha fatto sì che molte sue società perdessero posizione in classifica o venissero cedute ad altre società.

Accostando le tre diapositive è possibile riconoscere un gruppo di aziende italiane che ha mantenuto, nell’arco di tempo considerato, i primi posti nella graduatoria, come Publitalia ’80, Arnoldo Mondadori, Lucchini, Egidio Galbani, Magneti Marelli. Alcune imprese si sono fuse, come per esempio Cogefar, Impresit, Girola e Lodigiani che hanno dato vita a Impregilo, leader nel 1999 e nel 2009 nel settore delle costruzioni e dell’*engineering*; altre sono uscite dalle top 70 come Rinascente, RCS; altre ancora, come Dolce&Gabbana o Prada, società rappresentative del *made in Italy* in tutto il mondo, sono

* Valeria Flore e Lidia Mezza – Servizio Studi Camera di Commercio di Milano.

1. Mediobanca, *Le principali società italiane (1990)*; Mediobanca, *Le principali società italiane (2000)*; Mediobanca, *Le principali società italiane (2010)*.

Tabella 1 – Elenco delle prime 70 imprese, in ordine di fatturato, con sede legale in provincia di Milano (anno 1989)

Posizione	Denominazione	Settore	Posizione	Denominazione	Settore
1	SNAM	Servizi	36	FARMITALIA CARLO ERBA	Industria
2	IBM ITALIA	Servizi	37	DOW ITALIA	Industria
3	LA RINASCENTE	Commercio	38	HIMONT ITALIA	Industria
4	STANDA	Commercio	39	MONTEFIBRE	Industria
5	PUBLITALIA '80	Servizi	40	SNIA FIBRE	Industria
6	PHILIPS	Industria	41	EUROMERCATO	Commercio
7	SELM	Energia	42	SUPERAL	Commercio
8	ITALTEL SIT	Industria	43	METROPOLITANA MILANESE	Servizi
9	TAMOIL ITALIA	Energia	44	CANALE 5	Servizi
10	MONTEDIPE	Industria	45	INDUSTRIE MAGNETI MARELLI	Industria
11	ESSELUNGA	Commercio	46	SIEMENS TELECOMUNICAZIONI	Industria
12	UNIL-IT	Industria	47	RCS RIZZOLI PERIODICI	Servizi
13	FINA ITALIANA	Energia	48	RCS PUBBLICITÀ	Servizi
14	GALBANI	Industria	49	DIGITAL EQUIPMENT	Industria
15	COMPART	Industria	50	BEPI KOELLIKER IMPORTAZIONI	Commercio
16	SUPERMARKETS ITALIANI	Commercio	51	ENICHEM ELASTOMERI	Industria
17	PEUGEOT TALBOT AUTOMOBILI ITALIA	Industria	52	ITALSTRADE	Industria
18	ARNOLDO MONDADORI EDITORE	Servizi	53	DU PONT DE NEMOURS ITALIANA	Industria
19	SIEMENS	Industria	54	RCS EDITORIALE QUOTIDIANI	Servizi
20	PNEUMATICI PIRELLI	Industria	55	MONTEFLUOS	Industria
21	SNAMPROGETTI	Industria	56	INDUSTRIE FACE STANDARD	Industria
22	BAYER ITALIA	Commercio	57	SHELL ITALIA	Energia
23	SIRTI	Industria	58	LOCATELLI	Industria
24	MONTESHELL	Energia	59	EXXON CHEMICAL MEDITERRANEA	Industria
25	3M ITALIA	Industria	60	CENTROPRODUCT	Commercio
26	COGEFAR-IMPRESIT COSTRUZIONI GENERALI	Industria	61	LUCCHINI SIDERURGICA	Industria
27	CAVI PIRELLI	Industria	62	KODAK	Servizi
28	ACCIAIERIE FERRIERE LOMBARDE FALCK	Industria	63	SONY ITALIA	Commercio
29	MANIFATTURE LANE GAETANO MARZOTTO E FIGLI	Industria	64	ROBERT BOSCH	Industria
30	CITROËN ITALIA	Industria	65	IMPRESIT-GIROLA-LODIGIANI	Industria
31	AGRIMONT	Industria	66	ALCAN ALLUMINIO	Industria
32	BMW ITALIA	Industria	67	HEWLETT-PACKARD ITALIANA	Commercio
33	KRAFT	Industria	68	SAE SADEMI	Industria
34	SAIPEM	Industria	69	PANTA COMMERCIALE	Energia
35	SIDERCOMIT	Industria	70	FABBRICA TURBINE E CALDAIE	Industria

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Mediobanca.

comparse tre le top 70 solo negli ultimi anni. Aziende a partecipazione estera come IBM, BMW e Siemens conservano la loro posizione; alcune, infine, come Sanofi-Aventis e Manpower, sono presenti solo nella tabella relativa al 2009.

Il trend settoriale: composizione e performance

Scorrendo l'elenco delle imprese emerge chiaramente come il settore chimico abbia ridotto la sua importanza: colossi, come Exxon Chemical Mediterranea, Montefluos o Agrimont,

Tabella 2 – Elenco delle prime 70 imprese, in ordine di fatturato, con sede legale in provincia di Milano (anno 1999)

Posizione	Denominazione	Settore	Posizione	Denominazione	Settore
1	TELECOM ITALIA	Servizi	36	PHARMACIA & UPJOHN	Industria
2	SNAM	Servizi	37	BAYER	Commercio
3	TIM – TELECOM ITALIA MOBILE	Servizi	38	COMIFAR DISTRIBUZIONE	Commercio
4	IBM ITALIA	Servizi	39	RCS EDITORI	Servizi
5	GS	Commercio	40	LUCCHINI	Industria
6	ENICHEM	Industria	41	PIRELLI CAVI E SISTEMI	Industria
7	ILVA	Industria	42	MOTOROLA	Commercio
8	ESSELUNGA	Commercio	43	INFOSTRADA	Servizi
9	SHELL ITALIA	Energia	44	HENKEL	Industria
10	LA RINASCENTE	Commercio	45	KRAFT JACOBS SUCHARD	Industria
11	PUBLITALIA '80	Servizi	46	CITROËN ITALIA	Industria
12	NESTLÈ ITALIANA	Industria	47	PIRELLI PNEUMATICI	Industria
13	ITALTEL	Industria	48	ROCHE	Industria
14	ALCATEL ITALIA	Industria	49	SANPELLEGRINO	Industria
15	MAGNETI MARELLI	Industria	50	GEMEZ CUSIN	Servizi
16	TOTALFINA ITALIA	Energia	51	SONY ITALIA	Commercio
17	SNAMPROGETTI	Industria	52	DOW ITALIA	Industria
18	UNILEVER ITALIA	Commercio	53	SAIPEM	Industria
19	IMPREGILO	Industria	54	COCA-COLA BEVANDE ITALIA	Industria
20	SUPERMARKETS ITALIANI	Commercio	55	GETRONICS SOLUTIONS ITALIA	Servizi
21	BMW ITALIA	Industria	56	MANIFATTURE LANE GAETANO MARZOTTO E FIGLI	Industria
22	HEWLETT-PACKARD ITALIANA	Commercio	57	DANZAS	Servizi
23	TAMOIL PETROLI	Energia	58	AEM	Servizi
24	EGIDIO GALBANI	Industria	59	A. MANZONI & C.	Servizi
25	SMAFIN	Commercio	60	SISTEMI SOSPENSIONI	Industria
26	PEUGEOT AUTOMOBILI ITALIA	Industria	61	I PELLETTIERI D'ITALIA	Industria
27	PHILIPS	Industria	62	MEDIASET	Servizi
28	SEAT PAGINE GIALLE	Servizi	63	BTICINO	Industria
29	STANDA COMMERCIALE	Commercio	64	ECOFUEL	Industria
30	SIEMENS	Industria	65	ABB SADELMI	Industria
31	TAMOIL ITALIA	Energia	66	PANASONIC ITALIA	Commercio
32	ARNOLDO MONDADORI EDITORE	Servizi	67	ISE – INIZIATIVE SVILUPPO ENERGIE	Energia
33	COMPAQ COMPUTER	Commercio	68	SEA – SOCIETA' ESERCIZI AEROPORTUALI	Servizi
34	POLIMERI EUROPA	Industria	69	SIRTI	Industria
35	MONTELL ITALIA	Industria	70	BENCKISER ITALIA	Industria

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Mediobanca.

leader nel 1989, si sono fusi in altre società; altre imprese, come Dow Italia, hanno perso la rilevanza del passato. È questo un primo segnale del cambiamento: dagli anni ottanta fino a oggi si è assistito a una profonda evoluzione del business del settore chimico. La grande chimica di base italiana è scomparsa, mentre si è affermato un reticolo di medie imprese operanti nel settore della chimica fine, all'avanguardia e capaci di produrre profitti importanti.²

2. Di Vico D., *La chimica scopre la seconda vita. Addio colossi, crescono le nicchie*, in "Corriere della Sera", 15 febbraio 2011.

Tabella 3 – Elenco delle prime 70 imprese, in ordine di fatturato, con sede legale in provincia di Milano (anno 2009)

Posizione	Denominazione	Settore	Posizione	Denominazione	Settore
1	TELECOM ITALIA	Servizi	36	ROCHE	Industria
2	EDISON	Energia	37	BIG	Commercio
3	EDISON TRADING	Energia	38	CARLO COLOMBO	Commercio
4	SAIPEM	Industria	39	COCA-COLA HBC ITALIA	Industria
5	POLIMERI EUROPA	Industria	40	HENKEL ITALIA	Industria
6	ILVA	Industria	41	PRADA	Industria
7	EDISON ENERGIA	Energia	42	MAGNETI MARELLI	Industria
8	A2A TRADING	Commercio	43	SEAT PAGINE GIALLE	Servizi
9	TOTAL ITALIA	Energia	44	ALPIQ ENERGIA ITALIA	Energia
10	AUCHAN	Commercio	45	BT ITALIA	Servizi
11	SHELL ITALIA	Energia	46	ALCATEL-LUCENT ITALIA	Industria
12	BMW ITALIA	Industria	47	COOP LOMBARDIA	Commercio
13	IBM ITALIA	Servizi	48	BAYER	Commercio
14	TAMOIL ITALIA	Energia	49	PHILIPS	Industria
15	SMA	Commercio	50	BARTOLINI	Servizi
16	PUBLITALIA '80	Servizi	51	ACCOR PARTECIPAZIONI ITALIA	Servizi
17	SORGENIA	Energia	52	BTICINO	Industria
18	COMIFAR DISTRIBUZIONE	Commercio	53	SASOL ITALY	Industria
19	ABB	Industria	54	ENIPOWER	Energia
20	UNILEVER ITALIA MKT. OPERATIONS	Commercio	55	BASELL POLIOLEFINE ITALIA	Industria
21	SNAM RETE GAS	Servizi	56	ARNOLDO MONDADORI EDITORE	Servizi
22	FASTWEB	Servizi	57	SANPELLEGRINO	Industria
23	A2A ENERGIA	Commercio	58	EGIDIO GALBANI	Industria
24	HEWLETT-PACKARD ITALIANA	Commercio	59	RECKITT BENCKISER ITALIA	Industria
25	IMPREGILO	Industria	60	LUCCHINI	Industria
26	PIRELLI TYRE	Industria	61	DECATHLON ITALIA	Commercio
27	SIEMENS	Industria	62	DHL EXPRESS (ITALY)	Servizi
28	PEUGEOT AUTOMOBILI ITALIA	Industria	63	DOLCE & GABBANA INDUSTRIA	Industria
29	NESTLÉ ITALIANA	Industria	64	ATM – AZIENDA TRASPORTI MILANESI	Servizi
30	CITROËN ITALIA	Industria	65	ASTRAZENECA	Commercio
31	IKEA ITALIA RETAIL	Commercio	66	LG ELECTRONICS ITALIA	Industria
32	SANOFI-AVENTIS	Industria	67	KRAFT FOODS ITALIA	Industria
33	TECNIMONT	Industria	68	SO.FARMA.MORRA	Commercio
34	EDIPOWER	Energia	69	MANPOWER	Servizi
35	ACCENTURE	Servizi	70	ADECCO ITALIA	Servizi

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Mediobanca.

Per le imprese operanti nel settore energetico la tendenza è opposta: aumenta il numero delle aziende di questo comparto tra le prime 70; accanto a imprese come Edison, Tamoil o Shell si pongono infatti società come Alpiq Energia Italia, Sorgenia o Enipower.

Avendo eseguito delle macroaggregazioni settoriali, è possibile notare come l'incidenza del comparto manifatturiero, in questa analisi parziale, sia diminuita passando da 43 imprese su 70 nel 1989 a 30 imprese nel 2009 (tabella 4).

Approfondendo l'indagine di settore in base all'attività prevalentemente svolta, secondo la classificazione suggerita da Mediobanca, è possibile osservare la situazione riportata nella tabella 5.

Tabella 4 – Classificazione imprese per macro-settore³
(anni 1989, 1999 e 2009 – valori assoluti)

Settori	1989	1999	2009
Commercio	11	14	15
Energia	6	5	10
Industria	43	35	30
Servizi	10	16	15
Totale	70	70	70

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Mediobanca.

Tabella 5 – Classificazione delle imprese per attività prevalentemente svolta
(anni 1989, 1999 e 2009 – valori assoluti)

Settori	Anni		
	1989	1999	2009
Abbigliamento	0	0	1
Alimentare	3	4	5
Chimico	11	7	5
Distribuzione	6	6	5
Altre industrie	1	2	2
Edilizia	4	1	1
Editoria	3	3	1
Elettronica	10	9	3
Elettrodomestici	1	1	2
Energia	6	5	9
Farmaceutico	2	4	6
Fibre artificiali e sintetiche	2	0	0
Bevande	0	2	2
Gomma, cavi	3	2	1
Impianti	4	4	2
Informatica	0	0	2
Meccanica	1	3	3
Metallurgico	4	2	3
Fabb. mezzi di trasporto	4	3	3
Pelle e cuoio, calzature	0	1	1
Pubblicità e spettacolo	3	3	2
Ristorazione	0	0	1
Serv. pubbl., tlc., distr. acqua e gas	1	6	7
Tessile	1	1	0
Trasporti	0	1	3
Totale	70	70	70

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Mediobanca.

Una lettura numerica conferma le considerazioni precedentemente espresse: le imprese che svolgono attività legate al settore chimico risultano più che dimezzate nel corso dei vent'anni; tra le prime 70, nel comparto dell'elettronica, erano presenti dieci imprese,

3. Il macrosettore dell'energia raggruppa al suo interno il settore petrolifero, quello dei carburanti e dell'energia elettrica.

mentre nel 2009 solo tre rappresentano tale settore. Alcuni rami non compaiono più, come quello delle fibre sintetiche o del tessile, altri come quello dei trasporti o dell'informatica sono entrati nella classifica solo successivamente; altri ancora, come il comparto farmaceutico o quello dei servizi pubblici hanno acquisito posizioni nel tempo.

Le imprese operanti nel settore metalmeccanico mantengono la loro importanza: industrie come Magneti Marelli, Lucchini, Citroën e Peugeot dominano la scena dal 1989; a esse nel 2009 si affiancano nuovi protagonisti, come Carlo Colombo, che migliora nettamente la sua posizione rispetto a vent'anni prima.

Il mercato editoriale ha subito cambiamenti nel corso degli anni: nel 1989 e nel 1999 è possibile trovare tre imprese su 70 appartenenti al settore, mentre nel 2009 solo una. Arnoldo Mondadori Editore è presente nelle classifiche di ciascun anno pur collocandosi, nel 2009, in una posizione più bassa rispetto a vent'anni prima; RCS Quotidiani e RCS Periodici, un tempo rientranti nell'elenco delle top 70, escono dalla stessa graduatoria nel 2009.

L'editoria si trova oggi ad affrontare nuove sfide, come l'avvento di internet e l'innovazione digitale.

L'analisi del fatturato medio⁴ evidenzia una crescita maggiore tra il 1989 e il 1999, rispetto al confronto 1999-2009. Per il settore dell'energia e quello industriale le variazioni sono positive anche tra il 1999 e il 2009.

Tabella 6 – Fatturato medio⁵ per macrosettore
(anni 1989, 1999 e 2009 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Settori	Valori assoluti			Variazioni percentuali		
	1989	1999	2009	1999/1989	2009/1999	2009/1989
Commercio	1.128.067.290	1.643.065.837	1.543.400.933	45,7	-6,1	36,8
Energia	1.167.788.079	1.591.052.903	2.590.637.100	36,3	62,8	121,8
Industria	840.659.753	1.209.492.619	1.382.982.633	43,9	14,3	64,5
Servizi	2.095.249.879	3.611.168.843	2.462.323.333	72,4	-31,8	17,5
Totale	1.093.090.526	1.872.416.134	1.821.167.343	71,3	-2,7	66,6

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Mediobanca.

Il settore che presenta le performance migliori in termini di risultato e di variazioni tra il 1989 e il 2009 è quello energetico: nell'arco di vent'anni il fatturato medio delle imprese è aumentato del 122% circa, con un incremento medio annuo superiore al 6%.

Tabella 7 – Valore aggiunto medio⁶ per macrosettore
(anni 1989, 1999 e 2009 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Settori	Valori assoluti			Variazioni percentuali		
	1989	1999	2009	1999/1989	2009/1999	2009/1989
Commercio	177.888.917	241.936.613	175.387.400	36,0	-27,5	-1,4
Energia	100.520.527	132.351.825	220.470.600	31,7	66,6	119,3
Industria	217.210.642	236.699.208	193.361.233	9,0	-18,3	-11,0
Servizi	554.404.546	1.612.257.093	1.294.235.000	190,8	-19,7	133,5
Totale	249.200.062	544.706.535	429.283.986	118,6	-21,2	72,3

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Mediobanca.

4. Per rendere confrontabili i valori monetari del 1989 e del 1999 con quelli del 2009 sono stati impiegati i coefficienti di rivalutazione monetaria pubblicati dall'ISTAT (www.istat.it).

5. I valori medi di fatturato sono stati ottenuti dividendo il fatturato complessivo, osservato per ogni macrosettore, per il numero di imprese classificate all'interno degli stessi.

6. I valori medi del valore aggiunto sono stati ottenuti dividendo il valore aggiunto complessivo, osservato per ogni macrosettore, per il numero di imprese classificate all'interno degli stessi.

Tabella 8 – Valore aggiunto medio delle imprese classificate sulla base dell'attività prevalentemente svolta
(anni 1989, 1999 e 2009 – valori assoluti in euro)

Settori	Anni		
	1989	1999	2009
Abbigliamento	0	0	106.331.000
Alimentare	279.213.486	303.222.718	158.683.200
Chimico	210.220.729	190.856.023	49.959.000
Distribuzione	249.492.401	379.518.610	268.966.600
Altre industrie ⁷	14.559.201	126.790.026	605.106.000
Edilizia	98.769.286	286.918.439	279.354.000
Editoria	265.414.038	387.860.113	187.437.000
Elettronica	473.646.678	308.075.812	220.766.667
Elettrodomestici	322.506.789	110.409.672	59.357.000
Energia	100.520.527	132.351.825	238.114.333
Farmaceutico	311.717.753	254.085.057	202.351.333
Fibre artificiali e sintetiche	199.775.168	0	0
Bevande	0	175.666.370	217.257.000
Gomma, cavi	223.699.657	204.648.043	113.996.000
Impianti	259.538.670	190.788.695	561.631.000
Informatica	0	0	778.572.500
Meccanica	172.064.237	285.399.403	381.029.000
Metallurgico	126.537.815	501.986.352	140.123.000
Fabb. mezzi di trasporto	55.488.467	43.313.555	10.230.667
Pelle e cuoio, calzature	0	93.487.512	284.817.000
Pubblicità e spettacolo	49.668.721	118.690.562	361.324.500
Ristorazione	0	0	34.412.000
Serv. pubb., tlc., distr. acqua e gas	1.839.103.221	3.798.290.142	2.181.078.714
Tessile	308.488.011	230.479.077	0
Trasporti	0	54.518.301	202.618.667
Totale	249.200.062	544.706.535	429.283.986

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Mediobanca.

Analizzando il fatturato totale delle 70 imprese emerge inoltre come, nel 2009, le dieci aziende del settore in questione siano state in grado di contribuire al 20% dei ricavi complessivi.

Il comparto dei servizi, invece, ha mostrato una forte crescita nel primo decennio considerato, legato in particolare all'ingresso di Telecom Italia tra le top 70 nel 1999.

L'analisi del valore aggiunto medio realizzato da ciascuna impresa dei quattro settori mostra una crescita maggiore nel decennio 1989-1999 rispetto a quella successiva.

Il tasso di incremento più elevato è stato raggiunto dai servizi, grazie all'ingresso di Telecom Italia; tale indice, anche quando depurato dal peso di quest'ultima, risulta positivo e prossimo al 50%. La crescita minore nel decennio è stata registrata dal comparto industriale (9%), mentre il settore del commercio e quello dell'energia hanno realizzato un incremento superiore al 30%. Positivo tra il 1999 e il 2009 è il risultato del distretto energetico, le cui imprese hanno aumentato, in media, il proprio valore aggiunto di due terzi.

Un'analisi più specifica del valore aggiunto medio conferma ulteriormente le eviden-

7. In riferimento all'anno 2009, al comparto "altre industrie" appartengono Adecco e Manpower, non presenti nelle graduatorie del 1989 e del 1999.

ze rilevate negli anni: comparti come la chimica, l'elettronica o elettrodomestici, in passato ad alto valore aggiunto, hanno subito un calo nel corso dei vent'anni considerati; settori come quello dell'energia o della pubblicità e spettacolo hanno incrementato il plusvalore realizzato.

L'indicatore valore aggiunto su fatturato, infine, consente di comprendere più chiaramente come ciascun settore sia stato in grado di "incrementare il valore generato" nella produzione di beni e servizi rispetto ai ricavi realizzati.

Gli indicatori medi ottenuti su ciascun settore mostrano un andamento sempre crescente per il settore dei servizi (dal 25,2% del 1989 al 43,5% del 2009), mentre il comparto industriale, pur posizionandosi su valori superiori a quelli osservati per l'ambito energetico e il commercio, evidenzia un trend decrescente, passando dal 24,2% del 1989 al 15,4% del 2009, a causa dell'incremento del costo delle materie prime e forse anche in relazione a possibili fenomeni di decentramento produttivo.

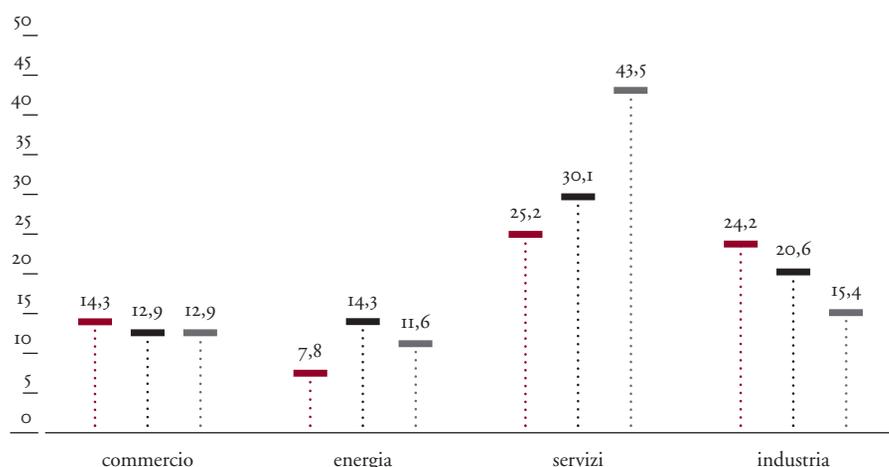


Grafico 1 – Indice medio valore aggiunto/fatturato per macro-settore (anni 1989, 1999 e 2009 – valori percentuali)
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Mediobanca.

■ 1989
 ■ 1999
 ■ 2009

Il ruolo della Borsa e l'internazionalizzazione di Milano

Analizzando i listini azionari delle società quotate alla Borsa Italiana emergono delle differenze nei tre anni considerati. Rispetto al 1989, dopo vent'anni il numero delle imprese quotate nel mercato azionario tra le prime 70 è diminuito.

Tabella 9 – Imprese quotate
 (anni 1989, 1999 e 2009 – valori assoluti)

	1989	1999	2009		1989	1999	2009
				di cui			
Non quotata	58	57	62	Assolut. non quotata	51	48	50
				Quotato gruppo di appartenenza	7	9	12
Quotata	12	13	8				
Totale	70	70	70				

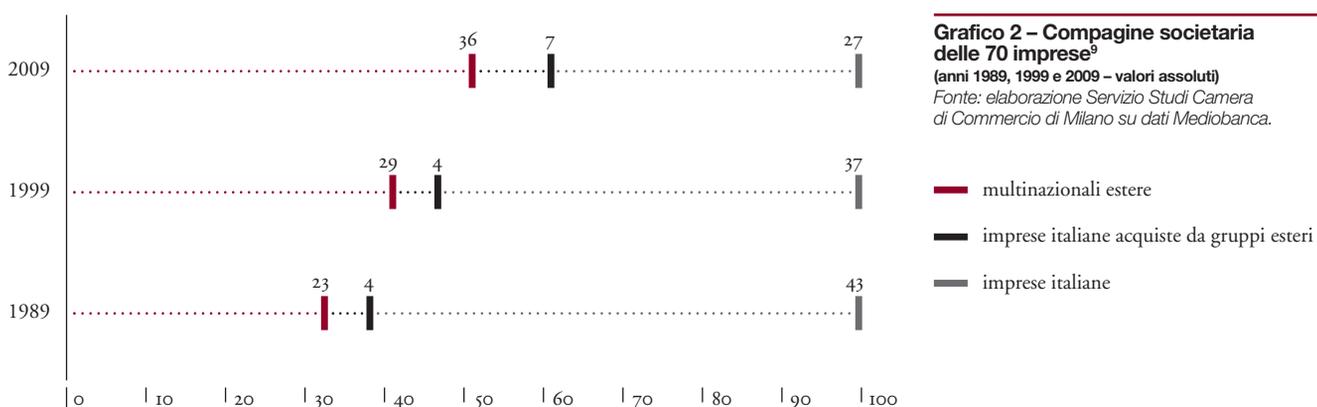
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Il Sole 24 Ore (listini mercati azionari).

La lettura del dato deve esser fatta tenendo anche conto della maggiore rappresentatività della componente estera tra le top 70. Laddove si consideri, infatti, il segmento MTA International⁸ nel 2009 è possibile trovare imprese, come Siemens, Sanofi-Aven-

8. MTA International è il nuovo segmento del Mercato telematico azionario, operativo dal 24 giugno del 2006, dedicato ad azioni di emittenti di diritto estero già negoziate in altri mercati regolamentari comunitari.

tis, BMW, Total, Alcatel-Lucent, che hanno deciso di negoziare le proprie azioni, già quotate su un altro mercato, anche su questo segmento della Borsa Italiana.

Quest'ultima osservazione è confermata dall'analisi dell'incidenza delle multinazionali estere tra le top 70. Nel 1989, 43 imprese su 70 erano italiane; nel 2009, la situazione si è capovolta: 43 imprese su 70 sono multinazionali estere, di cui 7 sono aziende italiane acquisite da gruppi esteri. Vicino a imprese come Shell Italia SPA, Bayer e IBM si sono accostati nuovi protagonisti, quali i colossi farmaceutici Sanofi-Aventis e Roche, Nestlè Italia o Ikea Italia Retail.

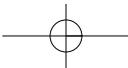
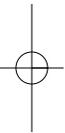
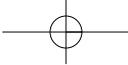


Accanto al lato “tradizionale” della città, costituito da imprese di matrice milanese, si consolida l’immagine di una Milano internazionale,¹⁰ una metropoli che si presenta sempre più la porta principale degli investimenti esteri del paese, come dimostrano anche i dati presentati nel contributo di questo rapporto dedicato all’attrattività di Milano.¹¹ L’internazionalizzazione della città rappresenta un punto di forza dell’area locale non solo per il contributo economico apportato in termini di fatturato, ma anche per gli investimenti effettuati in Ricerca & Sviluppo. Siemens, ABB o Alcatel-Lucent sono solo alcuni tra gli esempi di società straniere che svolgono un ruolo rilevante nel tessuto economico locale.

9. Nel 1989 Himont e Monteshell, partecipate al 50% da Montedison e al 50% da gruppi esteri, sono considerate italiane. Nel 2009, il gruppo Edison, che vedeva una partecipazione italo-francese sostanzialmente paritetica, è stato considerato italiano.

10. Onida F., (a cura di), *Le multinazionali estere in Lombardia e in Italia*, Egea, Milano 2007, p. XI.

11. Mutinelli M., *L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri*, p. 50-52 del presente Rapporto.



Sul patrimonio economico milanese e oltre

di Giulio Sapelli*

Finalmente una bella indagine, chiara e distinta sulle imprese della provincia di Milano¹ che consente di svolgere un ragionamento che va oltre gli aggregati d'impresa e le loro industrie. Per la metodologia adottata permette di riflettere, con un vero e proprio salto di qualità conoscitivo, sullo stato di ciò che io definisco il "patrimonio economico" milanese. Uso l'espressione "patrimonio economico" in forma precipuamente ermeneutica per identificare un fenomeno complesso e variegato che le indagini statistiche consentono di comprendere attraverso un'elaborazione concettuale non immediata. Il patrimonio economico della provincia di Milano, così com'è in questo caso oggetto di analisi (ma sarebbe lo stesso in indagini su qualsivoglia parte del mondo), non è definito solo dagli *stock* di capitale fisso e dalla composizione organica del capitale nelle sue varie forme. Ossia non solo dalla sua produzione pasinetianamente intesa e dalla sua circolazione monetaria e simbolica del rischio finanziario, che può raggiungere livelli mai visti prima nella storia mondiale, così come oggi ci ha insegnato la crisi in corso che, sul piano finanziario, è crisi da eccesso di rischio.

Il "patrimonio economico" è certo costituito dagli *asset* immateriali, cognitivi certamente, così come oggi ci si convince sempre più, con risultati analitici rilevanti, ma altresì da un insieme di valori intangibili, che sono costituiti dal capitale di relazioni istituzionali e sociali che la collocazione spaziale consente di accumulare. Milano, terra di mezzo per eccellenza tra Europa continentale e Mediterraneo, ha accumulato nella sua storia multidentaria l'istituzione preposta all'allocatione del mercato dei diritti di proprietà: la Borsa che, pur nella sua innegabile modificazione e nella sua bancarizzazione crescente dopo la riforma di alcuni anni orsono, continua tuttavia a essere il punto aggregatore delle competenze direttive e dei "santuari" di conservazione e concentrazione dei diritti di proprietà delle imprese, avvocatura d'affari e centri professionali di mediazione tra politica e mercato. Tale addensamento ha influito potentemente, per il trascinarsi di competenze e di poteri situazionali di fatto che ne derivano anche sulle imprese non quotate: Milano si conferma sempre come il cuore pulsante del capitalismo italiano. Questo ne costituisce l'unicità nel panorama nazionale ed europeo. Gli indicatori statistici, del resto, avvalorano questa tesi: il numero delle non quotate spicca nel 1989, così come nel 1999 e nel 2009. Sono sempre la maggioranza e prevalgono in modo chiaro e distinto rispetto alle quotate. Un dato che la dice lunga sulla lotta durissima che si è condotta in questi

* Giulio Sapelli – Professore di Storia economica ed Economia politica presso l'Università degli Studi di Milano.
1. Il contributo fa riferimento all'indagine contenuta nel contributo "1989-2009: fotografie di imprese", pp. 75-89 del presente Rapporto.

trent'anni tra due forme di capitalismo: quello anglosassone, fondato sullo scambio di mercato delle proprietà, e quello europeo e asiatico, impostato sull'allocazione per consanguineità oppure per mano gerarchica dello "Stato partitico". Quest'ultimo capitalismo, che taluni chiamano "renano", dimenticandone la straordinaria diffusione pluricontinentale, ha ricacciato gli assalti, ha assorbito le innovazioni giuridiche del primo, le ha emasculate e ha impedito che esse divenissero principio di organizzazione sociale. La rivoluzione passiva si conferma la via italiana all'inserzione nella globalizzazione e in ogni forma di cambiamento epocale. Perché questo sia avvenuto è ben evidente.

Bisogna ritornare al tempo delle privatizzazioni. È esattamente quello il momento in cui la storia narrata da queste intelligentissime statistiche ha inizio. Le privatizzazioni sono giunte in Italia non come disegno di apertura al mercato, ma come unica via di uscita per iniziare una strategia di ripianamento del debito pubblico: il compito è privatizzare – senza liberalizzare, per aver così mano libera nell'allocazione clientelare delle risorse privatizzate – per fare cassa, ossia aumentare le entrate dello Stato e diminuire in tal modo il debito paurosamente accumulato. La spinta alle privatizzazioni proviene dalle energie globalizzanti del capitalismo anglosassone, del Regno Unito in primo luogo, che per il brevissimo periodo iniziale del trattato di Maastricht governò il Commissariato europeo con una politica liberista di una tale incisività che non si ritroverà più in futuro.

Se esaminiamo i dati statistici relativi alle privatizzazioni rimaniamo sorpresi. In base ai valori borsistici, abbiamo realizzato una massa imponente di privatizzazioni. Osservando la distribuzione dei ricavi che si sono tratti dalle privatizzazioni in Europa dal 1977 al 2006, per esempio, rimaniamo stupiti. L'Italia ha privatizzato per 140 bilioni di euro circa ed è alla testa di una classifica che vede al secondo posto la Francia, con 113 bilioni, e subito dopo il Regno Unito, con 96 bilioni, seguiti dalla Germania con 95 bilioni. Molto distaccata è la Spagna, con 45 bilioni, che precede l'Olanda, con circa 37 bilioni. L'Italia guida il gruppo di testa dei paesi investiti dalle privatizzazioni: il periodo *core* di tale processo (iniziato nel 1985 con la privatizzazione parziale, di piccole quote, della Stet e di Alitalia) ha investito, dal 1996 al 2000, le grandi banche, i grandi gruppi produttori di beni strumentali, alcune imprese municipalizzate, per un valore totale di 70 milioni di euro circa. A esso è seguito un periodo chiamato di "consolidamento", nel corso del quale si è proseguito con alcune municipalizzate, si sono vendute altre quote dei due grandi gruppi energetici (Eni ed Enel), investiti sin da subito dal processo di privatizzazione già ben prima del periodo di consolidamento (unitamente a Finmeccanica e Telecom Italia, privatizzata integralmente come la Società Autostrade), il tutto per un valore di circa 18 miliardi di euro. Tutto questo, però, è avvenuto dimenticando gli insegnamenti di Guido Carli, Paolo Baffi e Donato Menichella, i quali esortavano a mantenere pubblico il cuore del capitalismo italiano per sfiducia in quello privato, che non ritenevano in grado di svolgere di per sé un ruolo dirigente dell'economia nazionale: non si era visto sorgere un fascio di forze private che potessero ereditare la potenza economica di ciò che s'era privatizzato, confermando le tesi sulle tare di gracilità del capitalismo privato italiano. Il complesso privatistico familiare alto-borghese non si è rivelato in grado di ereditare la compagine imprenditoriale che era propria e tipica del capitalismo monopolistico di Stato. La presenza di quello straniero, oppure di quello oligopolistico-privato straniero, è, invece, cresciuta in modo significativo ed è destinata ad aumentare in futuro. In questo lavoro ciò trova la sua plastica dimostrazione. Non vi è nulla di male in questo, purché non significhi distruzione di capacità e di competenze che non possono più riprodursi nelle nostre comunità, nelle nostre società intermedie, nelle nostre autonomie funzionali, che formano la nazione. Se ciò continuasse ad accadere, come oggi succede, assisteremmo alla disgregazione del tessuto sociale e relazionale-culturale che è stato la forza della nostra crescita nell'interdipendenza internazionale a partire dal XVIII secolo, ben prima dell'unificazione nazionale.

Il dato positivo, tuttavia, che le statistiche presentate enunciano con grande e benefica evidenza – lo dimostrano le analisi comparate sul valore aggiunto e soprattutto quelle fon-

date sull'intelligente utilizzo delle ricerche di Mediobanca –, è il fatto che sia emerso un nuovo protagonista della crescita. Accanto alla società dei servizi, che dilaga (se confrontata ai dati storici), e alla presenza del capitale straniero, che si fa sempre più spiccata, emerge il patrimonio straordinario costituito dal complesso economico che io ho definito del “capitalismo manchesteriano”, ossia *export-lead*: quello delle piccolissime, piccole e medie imprese, che ha avuto un balzo in avanti a partire dagli anni settanta del Novecento per via della mobilitazione sociale, che ne è alla base, e dell'apertura crescente dei mercati mondiali, che ne costituisce la condizione necessaria. Questo complesso imprenditoriale non è solo un mutamento economico. *In primis* è mutamento sul piano sociale: è la creazione, e la conseguenza insieme, di una mobilitazione verso l'alto di classi basse e medie che hanno dato e danno vita a iniziative rivolte alla crescita continua dell'impresa.

Emerge, inoltre, dalle statistiche l'importanza del complesso bancario assai variegato di cui abbiamo potuto disporre nella crescita più che secolare e che ora va ridefinendosi profondamente.

I risultati raggiunti nella riclassificazione e rigerarchizzazione delle popolazioni d'impresa presenti nella provincia di Milano sono, dunque, eloquenti.

Milano conserva il suo ruolo di laboratorio strategico del cambiamento e di interconnessione della nazione nella globalizzazione. Certo, si è ripiegata su se stessa nei comparti più dinamici in senso classico (penso per tutti alla chimica etilenica), ma conserva un ruolo essenziale nel comparto meccanico-metallurgico, come dimostrano le analisi presentate, ma soprattutto ospita e raccoglie i centri direzionali essenziali del capitalismo internazionale presenti in Italia, anche se non ne possiede, insediati sul territorio, i siti produttivi.

Ecco, allora, il valore euristico del concetto di “patrimonio economico” in quel senso plurifattoriale che mi sono sforzato di indicare all'inizio di questa riflessione. Un tempo il cuore pulsante del modello milanese-italiano era il nucleo privato e pubblico di imprese oligopolistiche “campioni nazionali” che si interconnetteva con un complesso di imprese manchesteriane, oppure fornitrici di fattori essenziali per il suo funzionamento. Un intreccio di dimensioni, segmenti merceologici e sentieri tecnologici che si è mostrato efficace per affrontare l'apertura dei mercati dispiegati. La scommessa era di aprirsi al mercato globale: finanziario, di beni e servizi, “spacchettando” il cuore oligopolistico nella sua struttura pubblicistica per aprirlo alla privatizzazione. La liberalizzazione avrebbe dovuto garantire afflussi di capitali tali da non disperdere il potenziale aggregativo, mentre la crescita delle imprese piccolissime, piccole e medie doveva trovare sia un'espansione nelle esistenti dimensioni di scala sia una sorta di consolidamento che non perseguisse ottimalità inesistenti, ma che aumentasse la produttività del lavoro e allocasse efficientemente fuori dalla rendita fattori per lungo tempo soffocati da questa.

Il complesso regolatorio messo in atto negli anni dell'ultimo decennio del Novecento doveva servire proprio a questo, unitamente alle trasformazioni intercorse nel sistema bancario.

Ora, se questa strategia non ha avuto il successo sperato, non per questo è stata inefficace. Ha creato, infatti, una spinta potente a un nuovo tipo di crescita: quella dell'apertura dei mercati esteri, della nascita di un nuovo capitalismo di imprese che originano dalla società economica e civile, senza che si perda – lo sottolineo fortemente – la centralità dell'antico meccanismo che ha continuato e continua a fornire, sul piano professionale delle competenze, il fluido creatore del nuovo capitalismo milanese e internazionale. Senza centro non si fa nulla e le reti esistono solo se hanno i nodi e un forte pescatore che le trascina a riva.

Forse dobbiamo finirla veramente con la retorica che ha disgregato troppe sinapsi in questi ultimi anni. È la metafora del pescatore che tira la rete a spiegare perché da Milano il declino sia meno efficace come immagine interpretativa e perché la trasformazione “passiva”, che conserva ciò che è utile del passato, sia invece così efficace. Il problema è quello di sempre. Traduco in italiano perché in tal modo la citazione classica si possa meglio riaggiornare: «l'essenziale è che ciò che è stato non soffochi ciò che è nato e che può ancora nascere».

Si pensi, come esempio paradigmatico di questo, alla discussione in corso in Italia oggi, nel centocinquantenario della fondazione nazionale. Si discute molto, infatti, di patriottismo economico, di italianità, in economia e oltre. Si dibatte del rapporto, insomma, tra agire del mercato e agire della società, dove quest'ultima appare come un'entità che possa essere separata dal mercato medesimo e, intatta, conservare tradizioni, pulsioni emotive, secolari patrimoni culturali. Il mercato viene visto come una potenza estranea alla società destinata a frantumarsi dinanzi all'erompere dei rapporti monetari dispiegati e della forza incontenibile del più importante e decisivo dei mercati: quello dei diritti di proprietà. È questa visione delle trasformazioni in corso tra economia e società che sembra prevalere tra i più, anche se si tratta di osservatori attenti e consapevoli delle cose di un mondo che sta cambiando dinanzi a noi. L'angoscia li pervade e con l'angoscia la visione dell'essere è sempre meno limpida e precisa di quanto non sia in una personalità assertiva, serena, pur nei dubbi e nelle incertezze.

Naturalmente costoro sono incoraggiati a perseguire nella loro angoscia dalla concezione di un liberismo primitivo altrettanto dilagante, per il quale la società non esiste e tutto si può ridurre a mercato. Si dimentica in tal modo il secolare lavoro di costruzione sociale del mercato medesimo e di come esso sia soprattutto il frutto di una serie di decisioni sociali e istituzionali, la cui catena costituisce il percorso infinito e impervio della vita associata.

Pensiamo all'Italia. Nella seconda metà dell'Ottocento una nazione giovanissima inizia a costruire, e Milano è il cuore del processo, un mercato interno grazie all'apertura di quelli mondiali, che allora era potente, così come lo è divenuta oggi, dopo il crollo del muro di Berlino e l'avvento dell'interdipendenza economica che chiamiamo, per amor di semplificazione, globalizzazione. Quella formazione di un mercato transnazionale a base locale avvenne simultaneamente alla creazione di una nazione, debole e divisa sin che si vuole, ma che, tramite i suoi gruppi dominanti e dirigenti, voleva affermare la propria identità nel mondo. Il nazionalismo intellettuale, il patriottismo, non si separava dall'apertura ai capitali stranieri, al loro giungere in Italia con forza imponente, cosicché gran parte del sistema bancario non localistico e dell'industria medio-grande furono in grande misura costruiti, fondati e rifondati, perfino nei pubblici servizi, grazie all'intervento del più avanzato capitale straniero.

Si può dire che quell'avvento delle forze del mercato distrusse l'italianità? Allo stato nascente in cui era allora, sarebbe stato assai facile distruggerla. Accadde l'opposto, invece. Quell'intervento pose le basi della crescita economica, dello sviluppo sociale, della trasformazione delle relazioni tra gruppi, strati e ceti della società dell'Italia moderna.

Potremmo fare lo stesso ragionamento per la Spagna, per l'India alcuni decenni dopo, per la Cina costiera sin dal Settecento, per l'Oceania e naturalmente per il Giappone più o meno negli stessi anni in cui si costruiva l'Italia nuova.

Ci siamo dimenticati di tutto questo perché, nonostante il gran parlare di globalizzazione, abbiamo ancora le abitudini mentali e gli stereotipi psicologici che sono stati costruiti nella lunghissima stagione del nazionalismo economico mondiale, che durò dalla fine della prima guerra mondiale alla caduta, appunto, del muro di Berlino. Un processo che non investì, tuttavia, le due grandi potenze che sono sempre state internazionali nelle loro vocazione liberista in economia, gli USA e il Regno Unito, e che per questo hanno per così lungo tempo dominato e dominano il mondo.

Anche nel nazionalismo economico che ci siamo lentamente lasciati dietro le spalle su scala mondiale vigeva un rapporto tra società e mercato, ma questo era subordinato al rapporto tra economia e nazione, nel quale la seconda condizionava potentemente la prima e su questa base definiva tutti i rapporti sociali. Ne scaturisce una società chiusa, incrostata di corporazioni, fondata sullo status, incapace di produrre eguaglianza nelle opportunità e dominata dal clientelismo e dalla corruzione, pur negli innegabili progressi che si raggiungevano nelle condizioni materiali di vita. Esse erano rese possibili dalla debole, ma attiva, inserzione nei cicli dell'economia mondiale. Eravamo italiani a quel

tempo? “Ma certamente!”, diranno gli angosciati fautori dell’italianità perduta. Lo eravamo tra la seconda metà dell’Ottocento e la prima guerra mondiale, quando il capitalismo straniero, il mercato straniero, erano così attivi e presenti sul suolo patrio? Come è possibile dire di no? Tutto lo documenta: una letteratura molto fiorente, un risveglio delle arti plastiche con pittori italiani noti in tutto il mondo, con il progresso delle scienze che fu rapidissimo e glorioso...

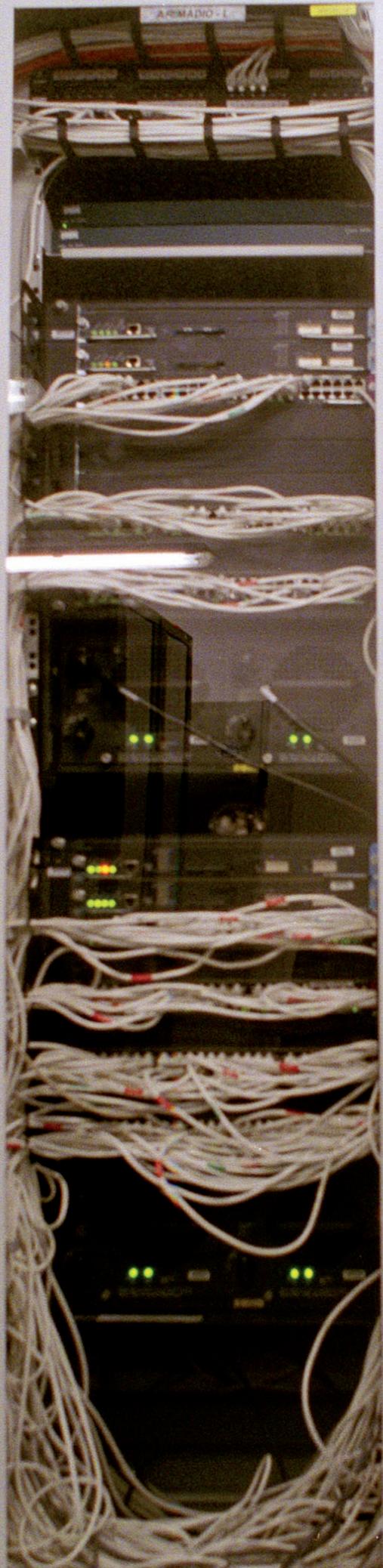
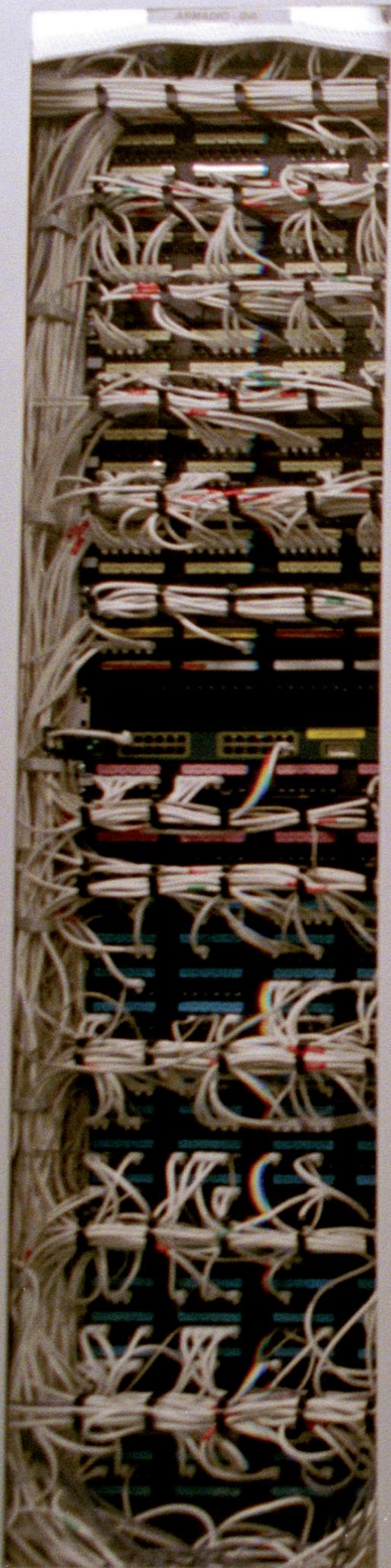
Ecco confrontarsi, dunque, due diversi paradigmi di italianità e di rapporto tra economia e società. Quello che si sta ora delineando, culturalmente prima che economicamente, è per molti versi simile a quello che consentì la nascita dell’Italia come nazione e che ci portò nel novero delle grandi potenze, da cui, sino a oggi, non ci siamo più allontanati. Il segreto del *made in Italy*, del resto, del cui successo le statistiche qui raccolte raccontano la storia, è una dimostrazione di ciò. Ed è una dimostrazione di come l’impresa sia figlia della cultura e non viceversa e che più cultura, intesa come sapere e raffinatezza, produca più impresa e non il contrario.

Si ha la conferma di ciò nello sviluppo straordinario – con un indotto formidabile – della moda milanese e delle arti applicate, che sono il condensato storico di un patrimonio secolare che da italiano si fa universale e che raggiunge ormai sul piano della comunicazione le *business* e *art community* di tutto il mondo,² con tutto ciò che dovrebbe conseguirne sul piano istituzionale.

Come si può vedere, il concetto di italianità in economia non vuol dire assolutamente nulla se lo si intende in una forma polemica e contrastante con l’internazionalizzazione della società. Si può essere italianissimi ed esprimere una diversità culturale, una radicata tradizionalità rinnovatrice cosmopolita nel più diligente dei mercati e proprio per questo trovare motivi di crescita, sviluppo e creazione di gobettiane “energie nove”, di cui tanto abbiamo bisogno per rimanere, appunto, nel novero di quelle grandi potenze mondiali.

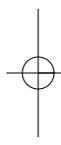
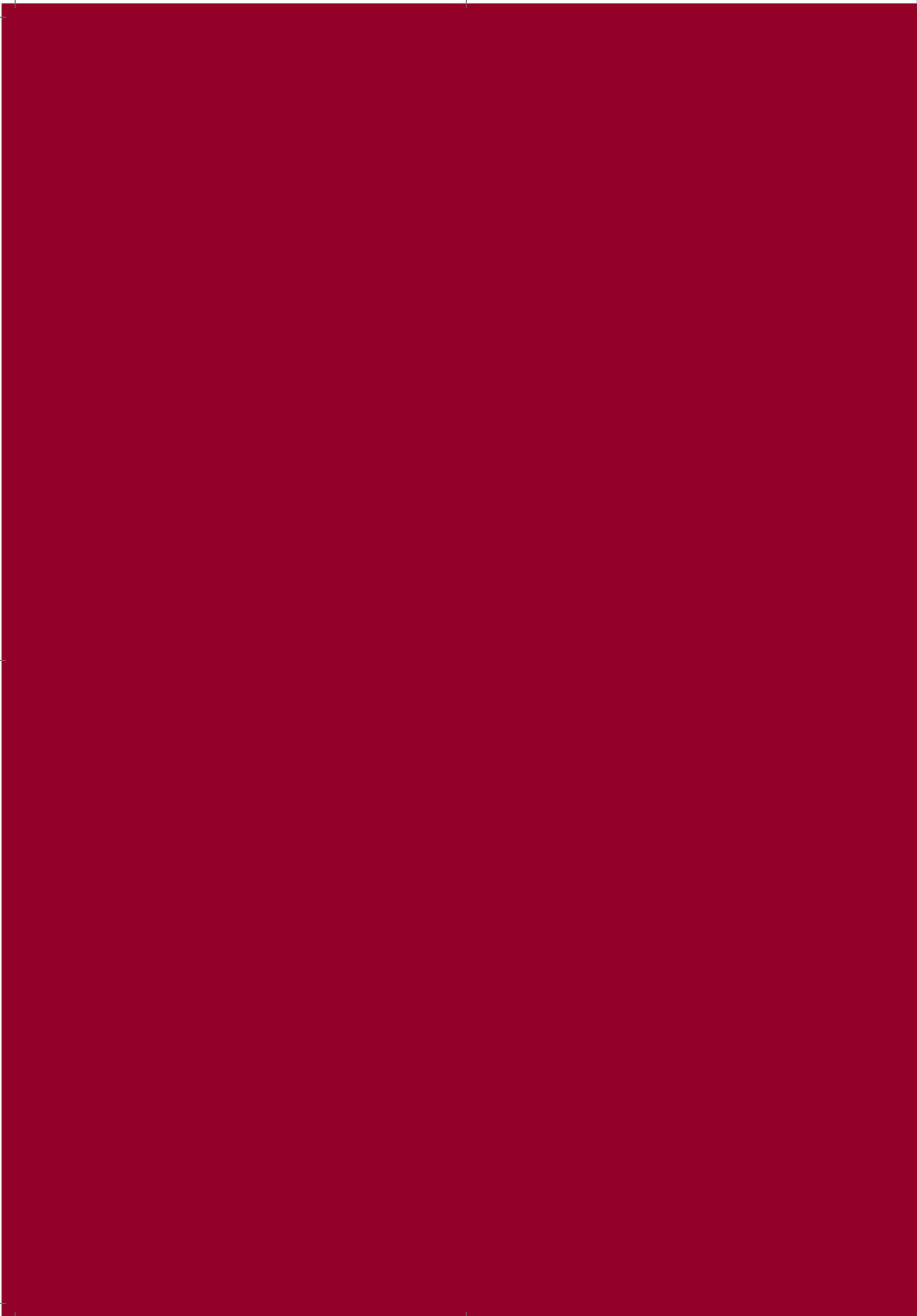
Milano continua a essere la stella polare di riferimento per comprendere questo processo. Ben vengano, dunque, gli attori stranieri bancari e industriali a trasformare il volto del mercato e della società italiana, perché il primo non è mai separato dalla seconda. In tal modo si rafforzano i legami dell’Italia e di Milano con il mondo.

2. Si veda, per esempio, Broker N., *In festival spirits. The Milan Design Fair is part-designers’ trade gathering and part-carnival: Nathan Brooker joins the party* in “Financial Times – House & Home”, 2 aprile 2011, p. 6.



Parte seconda

Uscire dalla crisi. Esempi di nuovi modelli di business



6. Fare impresa creando valore condiviso

di Mauro Magatti e Laura Gherardi*

A seguito della crisi economica e dei recenti cambiamenti negli assetti politico-istituzionali globali, si evidenzia l'emersione di nuovi modelli di business, sia nella pubblicistica economico-manageriale nazionale e internazionale sia nel mondo industriale, di cui sono stati monitorati alcuni casi concreti nel contesto italiano.¹ Trasformati in opportunità di business, vincoli imposti dalla crisi possono originare una nuova ondata innovativa in un processo di creazione del valore che fa capo a imprese più *context-sensible*.

Storicamente, l'assunzione delle richieste sociali da parte delle imprese trasforma in nuovi modelli di business la sensibilità culturale che emerge da una crisi sistemica. L'uscita dalle crisi economiche infatti è avvenuta sempre grazie all'emersione di nuovi stili di consumo, nuovi modelli organizzativi e nuove aree di business. La sequenza del rilancio della creazione di valore è la seguente: mutamento delle sensibilità culturali; espressione di richieste sociali nuove o rafforzamento e sistematizzazione di richieste già presenti, ma minoritarie o deboli nella fase di sviluppo precedente; internalizzazione, da parte delle imprese, delle richieste sociali che possono essere rese compatibili con la produzione e creazione di nuovi business e mercati, qualora le coordinate contestuali siano favorevoli; cambiamento nei modelli di business.

Un esempio viene dalla trasformazione dei modelli di business nel periodo post-anni settanta; le rivendicazioni, avanzate sul piano culturale, di individualismo, di autonomia e di espressione di sé sono state incarnate da nuovi dispositivi d'impresa – tra cui il lavoro per obiettivi e la messa a profitto della creatività volta all'innovazione – sfociati nella costruzione di un capitalismo a rete. Appropriandosi delle domande sociali, le imprese hanno rilanciato la produzione superando la rigidità di un mondo industriale centrato su gerarchia e produzione standard, in nome di flessibilità e innovazione.

Le richieste sociali oggi emergenti – che poggiano, in parte, sugli effetti collaterali dell'individualismo correlato al modello descritto – si centrano sui temi dell'ambiente e del sociale. Per le imprese, fare propri i valori in nome dei quali la produzione è criticata – e le critiche a cui deve rispondere oggi la produzione economica poggiano sui limiti qualitativi dello sviluppo, sugli squilibri che esso crea e sugli effetti collaterali della crescita – significa valorizzare le risorse sociali, umane e ambientali.

Nella fase storica attuale, la relazione tra crescita economica e benessere è rimessa in

* Mauro Magatti – Preside della Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano; Laura Gherardi – Assegnista di ricerca presso la Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano.

1. Questi casi sono stati analizzati nell'ambito della ricerca, commissionata dalla Camera di Commercio di Milano al Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano e coordinata dal professor Mauro Magatti, dal titolo "Verso nuovi modelli di business?".

questione innanzitutto attraverso la condanna, anche da parte delle fucine internazionali di formazione dei manager e delle *élite* governative,² del modello americano di impresa che va sotto il nome di «capitalismo manageriale azionario»,³ che in Italia ha preso piede integralmente solo in pochissimi casi. Tale modello muove dall'idea che il fine unico dell'impresa sia generare profitto nel breve periodo per i soli *shareholder*: si tratta, dunque, di un modello che, considerando la generazione di valore solo in termini finanziari, esclude il contesto in cui opera l'impresa. Al contrario, è valorizzando le risorse di contesto che l'impresa può trovare oggi profitto, oltre che legittimazione, perché contribuisce direttamente al “benessere” di coloro su cui la sua azione impatta direttamente o indirettamente, ovvero degli *stakeholder* vicini o lontani nello spazio e nel tempo.

Il principio di valorizzazione delle risorse riassume un'attenzione al valore extrafinanziario e un cambiamento nella prospettiva temporale, ora spostata sul lungo periodo. Infatti, alla condanna dello sfruttamento intensivo delle risorse caratteristico del capitalismo degli *shareholder*, viene oggi opposto un modello di sviluppo sostenibile che trae profitto dalla rigenerazione delle risorse umane, sociali e ambientali.

La crescita economica in mercati e società maturi, in cui anche lo scalino più alto della piramide teorizzata da Maslow⁴ è dato per acquisito, significa soddisfare le esigenze che stanno su uno scalino ulteriore, emerso con lo sviluppo nella fase precedente, che potremmo chiamare “esigenze di autorealizzazione contestuale”.

I segnali del fatto che stiamo entrando in questa nuova fase della relazione tra crescita economica e trasformazioni sociali sono di diversi ordini.

In primo luogo, sullo sfondo politico-istituzionale del cambiamento, la crescente pressione della regolamentazione in materia ambientale e sociale è indizio di un'attuale congiuntura politico-istituzionale favorevole a reggere un modello di sviluppo di attività economiche più *context-sensitive*. La regolamentazione è, infatti, legata allo scenario politico-sociale globale: la recessione economica, la presidenza Obama, le tensioni politiche internazionali, la questione ambientale, il dinamismo teorico all'interno di diverse discipline sono tutti indicatori di una fase di cambiamento che investe i modelli imprenditoriali e di business. In questo modo, si vanno delineando i termini di un nuovo compromesso civico-economico in grado di combinare le pressioni che la crisi porta con sé con la crescente integrazione dell'impresa nell'ambiente circostante.

I temi del dibattito sul futuro dell'economia sono un secondo segnale; dibattito che si svolge, oggi, su scene economiche e politiche di primo piano. Basti citare il Forum di Davos del 2010, dall'eloquente tema “Being responsible for the future”,⁵ riguardo alla povertà del criterio del solo profitto; a fronte di quanto recita uno dei punti della Global Agenda 2010: «new metrics are needed that integrate social goals and values».⁶ Ugualmente, il simposio “New World, New Capitalism”⁷ (Parigi 2010), in cui politici, economisti e accademici hanno rimesso in discussione il PIL come indicatore unico della crescita economica di un paese, emblematica l'attenzione per la “metrizzazione degli asset non economici”.

2. Vedi, tra altri: *The future of business schools Q&A*, in “Financial Times”, 5 giugno 2009 (www.ft.com).

3. Gallino L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2005.

4. Lo psicologo statunitense Abraham Maslow elaborò una scala dei bisogni, conosciuta come la “piramide di Maslow”, suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari ai più complessi: bisogni fisiologici, bisogni di sicurezza, bisogni di appartenenza, di stima e di autorealizzazione.

5. <http://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2010>.

6. «Sono necessarie nuove metrizzazioni che integrino obiettivi e “valori sociali”». Per approfondire si veda <http://www.weforum.org>.

7. <http://www.colloquenouveaumonde.fr/home>. In questo, sono state seguite le indicazioni dell'Unione Europea che, già da qualche anno e sotto il vessillo dello sviluppo sostenibile (vedi in particolare: <http://pr.euractiv.com/releases/sustainable%20development>), invita alla metrizzazione delle performance ambientali e sociali da affiancare al PIL dei diversi paesi. Nel discorso del nuovo spirito del capitalismo, infatti, il PIL è considerato espressione di un sistema economico autoreferenziale, poiché esso non include indicatori sulla qualità della vita, sulla qualità dei prodotti, sulla loro durata e compatibilità ambientale, sulla soddisfazione del consumatore, ma anche sulla capacità di produrre reddito per il futuro, sulla partecipazione del valore con gli *stakeholder* e sull'investimento nello sviluppo dei *commons* (Fabris G., *La società post-crescita*, Egea, Milano 2010).

Proprio il recente fiorire di pubblicazioni⁸ riguardanti la misurazione degli asset non economici, a cui porta un ampliamento della nozione di valore a criteri contestuali, è un terzo segnale. Le proposte e gli sforzi per rendere computabili, dunque misurabili e spendibili, asset che non sono inizialmente monetari,⁹ ovvero che solo in un secondo momento possono trasformarsi in profitto, traducono una nozione di “scambio” con la società che implica un carico diretto di maggiori output per le imprese. Certo, il ruolo della regolamentazione al sostegno del cambiamento appare tanto più fondamentale in una fase in cui, in mancanza di incentivi, l’innovazione potrebbe risultare sostenibile su un piano o su una dimensione del valore di contesto, ma non su un altro (è, per esempio, il caso dell’edilizia verde).¹⁰

Favorevoli allo sviluppo di un modello economico più *context-sensible* sono, poi, le richieste di un consumatore-cittadino che, come rilevato dalle ricerche più recenti – tra cui Climi Sociali e di Consumo portata avanti in Italia da GfK Eurisko –,¹¹ vuole un’impresa che compia una sintesi fra la dimensione privata e pubblica del consumo.¹² Da qui, le richieste sociali indicano l’esistenza di uno scalino ulteriore nella scala di Maslow, in cui il bisogno di autorealizzazione delle persone si intreccia con la valorizzazione del contesto in cui esse vivono. Contesto che, in epoca di globalizzazione, è inteso, in senso ampio, in relazione alla finitudine del globo. Per quanto il business del verde, del sociale e delle competenze costituisca un’evoluzione del modello di sviluppo e per quanto possano essere in via di sperimentazione, in alcune imprese, innovazioni volte a una valorizzazione delle risorse che non ne sacrificano alcune a scapito di altre, occorre segnalare che l’assunzione delle istanze sociali dei cittadini-consumatori da parte di un’impresa-civica, se distorta, può diventare il cavallo di Troia per la colonizzazione del mondo civico da parte di quello industriale.¹³

Un altro segnale che sostiene la direzione indicata è costituito dai dati – e dalla loro diffusione capillare – riguardanti l’appropriazione, da parte delle imprese, del valore di contesto. In questa sede basti riportare che, per ciò che concerne la valorizzazione dell’ambiente, a seguito del vertice di Copenaghen, gli indici della borsa di Londra legati al *green business* – dal Ftse4Good Index Series al Ftse Environmental Opportunities Index – hanno raggiunto una capitalizzazione complessiva di 23 miliardi di euro (cifra destinata a salire)¹⁴ e che il New Energy Finance stima che gli investimenti globali nel settore dovranno triplicare la quota del 2008 per adattarsi a una stabilizzazione del livello di

8. Tra i testi che propongono indici che traccino l’impatto sul business del valore di contesto, tramite misurazioni diverse da quelle già sviluppate (quali, per esempio, ISR e SROI), rimandiamo a Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.-P., *Vers de nouveaux systèmes de mesure: performances économiques et progrès social*, Odile Jacob, Parigi 2009.

9. La monetizzazione di asset non economici costituisce una difficoltà importante per la diffusione del modello di business *context-sensible*. Nel caso dell’inquinamento ambientale, la monetizzazione è stata facilitata, almeno in parte, dai permessi di emissione dei gas serra correlati alla possibilità di compravendita di quote di inquinamento tra paesi.

10. Sui costi aggiuntivi nella progettazione ecosostenibile, vedi, per esempio, la posizione dell’architetto Gianluca Vanin in Sarcina G., *Il nuovo mercato della casa ecologica*, in “Corriere della Sera”, 3 gennaio 2010.

11. Bosio A. C., Lozza E., Novello D., *Che fiducia dare alla fiducia? Aggiornamenti sul sentiment dei consumatori e delle imprese in Italia*, paper di aggiornamento 2010 (elaborazione dei dati dell’indagine continuativa quantitativa Climi Sociali e di Consumo di GfK Eurisko, iniziata nel novembre 2001 e quest’anno all’undicesima edizione).

12. «Accanto a costruzioni di senso sul consumo ancorate all’esperienza privata, si va progressivamente affermando il bisogno di altre costruzioni, in parallelo, espressione di un’elaborazione di tipo pubblico; ormai, quasi tutte le “offerte” di consumo (alimentazione, energia, salute, formazione, tempo libero, mobilità) interrogano “la domanda” sul piano individuale-soggettivo (nella prospettiva tipica del consumatore) e contemporaneamente sul piano collettivo-sociale (nella prospettiva tipica del cittadino)» (Bosio A.C., Lozza E., Novello D., *op. cit.*). A questo proposito, un’attenzione particolare è prestata a quei beni il cui accesso per il singolo è vincolato all’aggregazione in un collettivo di consumatori, che richiama la teorizzazione di Elinor Ostrom sulla possibile ricomposizione tra benefici individuali nel breve periodo e interessi collettivi sul lungo periodo.

13. Alcune versioni estreme della teoria delle imprese come possibili governi della cittadinanza, infatti, si concentrano non su come esse possano supportare gli attori pubblici, ma come possano sostituirli nell’amministrare fondamentali diritti e servizi, dalla tutela dei diritti umani e dell’ambiente all’erogazione di servizi fondamentali di welfare e protezione sociale. Ciò in un momento, come quello attuale, in cui si esacerbano, per le imprese, quelle richieste da parte della società civile che hanno attinto forza dall’attuale congiuntura di crisi che vanno nella direzione di un’attenzione forte per le dimensioni sociali, umane e ambientali.

14. Comelli E., *L’ecologia vale 23 miliardi sul listino inglese*, in “Corriere della Sera – Corriere economia”, 7 dicembre 2009.

CO₂ e a una sua diminuzione post 2020. Ciò si aggiunge alla crescita dei business già collaudati della *green economy* (solo in parte frutto dell'estensione della *bioeconomy* a settori diversi dal cibo),¹⁵ all'elaborazione e applicazione di nuovi indici da parte di colossi come Nike e Walmart e alla domanda sul mercato del lavoro di nuove figure professionali legate all'economia sostenibile.¹⁶ Per ciò che concerne la valorizzazione del sociale, nell'area UE gli investimenti socialmente responsabili, intesi come declinazione finanziaria dello sviluppo sostenibile, si sono impennati nel dopo-crisi¹⁷ e in Italia l'occupazione nel *low profit* ha quasi duplicato i propri attivi tra il 2003 e il 2009,¹⁸ così come il Cause Related Marketing, in controtendenza rispetto alla generale contrazione del mercato pubblicitario.¹⁹ Il mercato del lavoro lega, infatti, ambiente e sociale: si parla di "doppio dividendo", sociale e ambientale, e si guarda agli incentivi della regolamentazione per realizzare politiche ambientali socialmente *equitables*.²⁰

La letteratura economica e manageriale internazionale, sede in cui vengono sistematizzate idee nascenti ed esperienze che indicano la direzione del cambiamento e influenzano le pratiche imprenditoriali e la cultura sottesa al modello di sviluppo, propone una concezione di impresa valorizzatrice delle risorse umane, sociali e ambientali. La letteratura analizzata²¹ costituisce un ulteriore segnale della trasformazione in corso perché indica l'appropriazione, da parte delle imprese, del valore di contesto come una tra le possibilità di rilancio del capitalismo e di uscita dalla crisi. Non si tratta di una maggiore enfasi sulla vecchia nozione di responsabilità sociale dell'impresa, ma dell'apertura di nuovi mercati. Infatti, la nozione di sostenibilità non viene semplicemente ampliata nel senso dell'acquisizione, rispetto alla celeberrima definizione di sostenibilità proposta nel rapporto Brundtland (ONU Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo, 1987),²² di accezioni più complete dello sviluppo sostenibile, ma essa è oggi riconcettualizzata come vantaggio competitivo che deve entrare nella strategia dell'impresa e come un nuovo business.

La sostenibilità è motore di innovazione. A questo proposito, Porter e Kramer definiscono l'opportunità di generare valore economico attraverso la creazione di valore sociale come via in grado di trasformare il capitalismo e divenire «una delle forze più potenti che guiderà la crescita nell'economia mondiale».²³

15. Per esempio, la moda in cui il riuso diventa il mantra dell'eco-lusso o lusso sostenibile (Colombo L., *La nobiltà dello scarto: il riuso diventa arte*, in "la Repubblica", 16 febbraio 2009), la bio-cosmesi il cui business vale in Europa 613 milioni, secondo le stime Icea (Ch. B., *Cosmetica, abbigliamento, edilizia: le nuove frontiere del naturale*, in "la Repubblica", 23 febbraio 2009) e l'*hi-tech* (Sottocorona C., *Energia: l'hi-tech si fa sempre più verde*, in "Corriere della Sera – Corriere Economia", 18 gennaio 2010). «Quanto vale il mercato verde? Non è calcolabile nel dettaglio. I business sono dispersi in segmenti diversissimi. Ma una stima sommaria si può azzardare: siamo nell'ordine di un fatturato sui 10 miliardi di euro» (Giliberto J., *Verde è speranza con la green economy*, in "Il Sole 24 Ore", 27 ottobre 2009).

16. Per esempio, energy manager d'impresa che ottimizzano e razionalizzano i consumi. La campagna di iscrizioni agli eco-master registra il tutto esaurito nelle università italiane (Basilico E., *Il master si fa sempre più verde*, in "Corriere della Sera – Mondo", 6 novembre 2009), con promessa di placement del 90%.

17. Secondo le stime Novethic 2009 ed Eurosif dal 2007 l'aumento è di circa il 102% in due anni.

18. Riboni E., *Coniugare solidarietà e utili: il low profit cerca managers*, in "Corriere della Sera", 11 dicembre 2009.

19. Riboni E., *Professioni. Il sociale si fa business*, in "Corriere della Sera", 9 marzo 2007.

20. Si segnala qui il problema del possibile effetto negativo sull'impiego della regolamentazione ambientale, che può essere compensato dalla creazione di nuovi impieghi "ambientali" all'interno e all'esterno delle imprese, in linea con le riflessioni portate avanti dalla commissione Europea che, già nel rapporto dell'Ocde 2004, "Environment and employment: an assessment", aveva sondato l'impatto proiettivo della regolamentazione ambientale sull'impiego (complessivamente positivo) e commissiona, a oggi, studi sul legame tra deprivazione sociale e bassa qualità ambientale dei luoghi.

21. Per comprendere la direzione del cambiamento, l'équipe di ricerca del Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano ha monitorato la letteratura economica e manageriale internazionale selezionando oltre 50 testi, che comprendono articoli apparsi su giornali economici in versione on-line ("Il Sole 24 ore", "Wall Street Journal", "Times", "Les Echos"), periodici economici destinati a operatori di diversi settori e livelli ("Harvard Business Review", "The Economist", "L'impresa", "Revue Française de Gestion") e capitoli di libri in italiano, inglese o francese editi tra il 30 giugno 2008 e il 1 luglio 2010. I testi sono stati analizzati con l'ausilio del software per la ricerca qualitativa Envivo allo scopo di mostrarne le ricorrenze nei discorsi e fornire un quadro generale del pensiero recentemente prodotto sul tema delle innovazioni sostenibili. I testi sono stati selezionati secondo i criteri di completezza, introduzione di innovazioni di prodotto e/o di processo e di esempi di tali innovazioni.

22. In esso il concetto di sostenibilità indica uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.

23. Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, in "Harvard Business Review", gennaio-febbraio 2011.

Gli esempi italiani

Se nell'alveo dei paesi occidentali avanzati esistono proposte di nuovi modelli di business, dunque di innovazioni di processo e di prodotto, per il rilancio della generazione di valore da parte delle imprese, tali modelli sono già in larga misura incarnati da alcune imprese che operano nel nostro paese. In Italia esistono realtà imprenditoriali che, tramite innovazione, fanno profitto sulla valorizzazione delle risorse contestuali nelle diverse dimensioni in cui queste ultime si declinano, a partire da quelle umane, ambientali e sociali. La nostra ricerca ne ha analizzato dieci casi-studio: Marcopolo Environmental Group, Habitech, Foppapedretti, Welfare Italia Servizi, Innogest, TheBlogTV, Vita, Engineering, Loccioni, Ferrero.²⁴ Mostrare l'esistenza di imprese, sul territorio nazionale, che fanno profitti sul valore di contesto, non significa suggerire che tale modello costituisca la logica prevalente dell'organizzazione economica contemporanea, quanto piuttosto che la strada del fare business curando elementi relazionali e ambientali di contesto è percorribile. Essa implica innovazioni di processo, di prodotto e/o di gestione. L'eterogeneità che contraddistingue i casi analizzati, dati i limiti di generalizzazione caratteristici degli studi qualitativi di caso, sembra aumentarne il grado di rappresentatività relativa rispetto a tendenze in corso nel nostro paese. La nozione di valore di contesto appare, infatti, intercettare una sensibilità diffusa quanto radicata sul territorio nazionale che non ha trovato una sintesi, in particolare da parte delle PMI, *in primis* per la carenza di luoghi fisici e virtuali di elaborazione e di espressione.

La molteplicità che caratterizza i casi presi in esame è dettata innanzitutto dalla varietà delle imprese rispetto alle loro dimensioni – riconducibili ai parametri convenzionali della piccola, media e grande impresa – alle aree geografiche in cui operano – diverse zone dell'Italia centro-settentrionale – e ai settori. Proprio la diversità dei settori in cui operano le imprese selezionate testa la compatibilità del principio di valorizzazione delle risorse in business che spaziano dal finanziario (Innogest) al sanitario (Welfare Italia Servizi), dalla comunicazione (TheBlogTV) all'energia pulita (MEG), dall'ingegneria informatica (Engineering) all'alimentazione (Ferrero). Essendo il valore di contesto pluridimensionale, poiché si declina in almeno due dimensioni principali, ovvero il piano umano-sociale e quello ambientale, un ulteriore criterio di differenziazione delle imprese rientranti nel campione è il piano prevalentemente valorizzato: già in fase di selezione sono state scelte alcune imprese con spiccata vocazione alla sostenibilità umana e sociale, altre con vocazione ambientale e altre forti in entrambi gli ambiti.

Sul versante della valorizzazione dell'ambito umano e sociale si distinguono in particolare: Welfare Italia Servizi, impresa attenta alle risorse sociali e di *networking* nell'ambito della cura alla persona, la cui cittadinanza d'impresa ha vocazione dichiaratamente politica di diventare la prima *public company* italiana; Innogest, uno dei pochissimi fondi italiani *Seed and Early Stage*, ovvero che assume il rischio di far decollare le idee finanziando startup innovative, a cui fornisce, in particolare, anche supporto di management e rete relazionale; TheBlogTV, che introduce sul web un modello innovativo per l'*empowerment* dei contenuti degli utenti e composta, per oltre il 90%, da giovani under 35; Vita, società per azioni che non distribuisce dividendi perché si basa sui valori sociali, la quale offre consulenza su questi temi e che è stata quotata in Borsa. Sul piano della valorizzazione dell'ambiente, i casi eccellenti che si è scelto di approfondire sono Marcopolo Environmental Group, che trasforma gli scarti in risorse, creando energia dalle deiezioni animali, e Habitech, distretto di imprese trentine volto alla sostenibilità ambientale in ambito tecnologico, che offre identità alle imprese di cui è composto tramite un'aggregazione che dà a queste ultime relazioni e specializzazione. Tra i casi selezionati, quelli che combinano nel modo più evidente le diverse dimensioni della valorizzazione sono: Engineering, che coniuga a un'attenzione per il personale, per l'ambiente e per il sociale, una dimensione che potremmo chiamare "civico-politica"; Loccioni, che valorizza le risorse umane, anche quando

24. Per la metodologia rimandiamo ancora una volta al report di ricerca "Verso nuovi modelli di business?".

escono dall'impresa, il territorio e l'ambiente e che affianca a ricerca e innovazione una sezione ricerca e sviluppo i cui progetti sono di lungo periodo; Ferrero, contemporaneamente attenta alle persone, in particolare al wellness dei dipendenti, al territorio e all'ambiente, in favore del quale l'azienda, tra altre iniziative, opta per il rifornimento di energia rinnovabile; Foppapedretti, un'impresa orientata al cliente le cui innovazioni sono volte a proporre soluzioni di qualità rispettose dell'ambiente, quand'anche sia molto oneroso, e che sulla qualità educa il cliente. A ciò si aggiungono le ampie differenze nello stadio del ciclo di vita dell'organizzazione al momento dell'analisi, nel modello di management e nell'assetto societario – che include, per esempio, tipologie dissimili come l'azienda a proprietà e indirizzo familiari e la società costituita o cresciuta attraverso una partecipazione azionaria e spesso strategico-gestionale di natura più diffusa – così come nel grado di esposizione diretta agli impatti dell'attuale congiuntura di crisi economico-finanziaria.

Imprese così diverse hanno in comune il fatto di includere nel proprio *core business* la valorizzazione del contesto, che ridefinisce i temi della qualità ambientale (dal coinvolgimento delle imprese negli ecosistemi in cui operano alla produzione ecosostenibile di beni eco-compatibili), della qualità sociale (dalla nuova attenzione per il territorio, inteso come insieme di funzioni e di tradizioni, di relazioni e di connessioni all'enfasi sulla qualità della vita, che è sempre più un fatto relazionale) e della qualità umana (dalla valorizzazione del personale all'*empowerment* del consumatore-persona). I casi emblematici individuano e la gestione delle nuove fonti di pressione degli *stakeholder*, l'adozione delle tattiche necessarie per gestire l'integrazione nel *core business* dell'impresa di quegli aspetti sociali-politici-culturali che possono essere resi compatibili con le esigenze della produzione, lo spostamento dell'enfasi dai rischi alle opportunità tramite una valorizzazione delle risorse che diventa profitto. Le imprese analizzate, dunque, confermano la riconcettualizzazione del valore della sostenibilità, definita dall'analisi della letteratura, come vantaggio competitivo e business per le imprese. La sostenibilità, che appare come obiettivo, elemento differenziante e occasione di business, è realizzata spesso attraverso operazioni quali la riprogettazione di prodotti, la reingegnerizzazione dei processi e il ripensamento del mercato. Lo sviluppo di asset immateriali è principalmente concepito come investimento e volano della prestazione di mercato piuttosto che come voce di costo, con un sensibile scostamento da una cultura gestionale finanziaria orientata a ritenere "spreco" processi non monetizzabili o non oggettivamente produttivi nel breve periodo.

Il brand delle imprese menzionate dà valenza espressiva a istanze etico-identitarie e contestual-ecologiche, permettendo di uscire dalla competizione primariamente di prezzo. Tali imprese incarnano alcuni tratti dell'idea di "valore aggiunto complessivo" declinata nel modello dell'"impresa del benessere" di Ricotti²⁵ e, più fedelmente, la nozione di "impresa integrale",²⁶ poiché i percorsi di gran parte delle imprese esaminate dimostrano l'attuale inadeguatezza della tradizionale distinzione tra un'organizzazione e il suo ambiente. L'immagine che essi ci rimandano è che i confini dell'organizzazione – o, quanto meno, di un'impresa impegnata nell'innovazione sostenibile – siano permeabili, mobili, non definiti secondo parametri dati.²⁷

25. Ricotti P., *Sostenibilità e green economy. Quarto settore*, Franco Angeli, Milano 2010.

26. Butera F., *L'"impresa integrale": teoria e metodi. L'integrazione fra gestione economica e responsabilità sociale nelle "imprese costruite per durare": un percorso governabile*, in "Sviluppo&Organizzazione", ottobre-dicembre 2009.

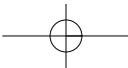
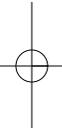
27. Per citare un esempio tra i molteplici emersi nel corso della ricerca, menzioniamo il modello di impresa aperta emblemizzato da Loccioni, la cui missione di integrare idee, persone e tecnologie a beneficio dell'innovazione d'impresa comporta logiche di *networking* assolutamente peculiari. Lo si può notare nella rete Nexus, promossa per sviluppare cultura d'impresa tra imprenditori piccoli e grandi ed "esperti" di altri mondi (l'università, lo sport, la comunicazione); nella gestione, in collaborazione con Enel e Whirlpool, del progetto Leaf Community, con il suo stile di vita associata ispirato all'uso di fonti energetiche rinnovabili; nella prassi – caso originale di reinvenzione continua dei confini dell'impresa – di supportare l'avvio di attività autonome da parte dei propri collaboratori e mediane il successivo inserimento nei propri circuiti di business, a vantaggio sia dell'azienda sia dello *spin-off*. Si menziona, inoltre, il progetto Land of Values, con il coinvolgimento regolare di strutture ricettive e di ristorazione rappresentative del patrimonio enogastronomico marchigiano nelle operazioni aziendali di "cura" dei clienti e visitatori dell'impresa. In questo caso, la produzione di mutui vantaggi dalla collaborazione con i soggetti della comunità circostante (innalzamento della reputazione dell'impresa, incremento del giro d'affari e attrazione di nuovi clienti per i partner) fa leva direttamente sulla valorizzazione di culture, professionalità e beni locali.

Tra i legami di contesto sviluppati dalle imprese studiate spiccano, infine, i pervasivi processi di interdipendenza con la dimensione territoriale. Si conferma qui una caratteristica peculiare, storica e già molto nota sia del modello imprenditoriale italiano sia, più in generale, dei processi di sviluppo del tessuto socio-economico del nostro paese: il radicamento delle imprese nel territorio. A diversi gradi, il senso di appartenenza a una distintiva comunità si rispecchia nella cultura e, sovente, nelle pratiche e scelte di business di queste organizzazioni.

Nondimeno, il ruolo di tali legami di contesto è riconoscibile nell'insieme del campione e trasversalmente alle categorie dimensionali e di settore che lo compongono.

Il complesso di queste indicazioni dà quindi spessore alla riflessione sulla presenza, nella gamma di valori combinati e generati dalle nostre imprese, di risorse e benefici di contesto attinenti le une al capitale socio-culturale dei propri territori e gli altri allo sviluppo locale. In tutto questo possiamo cogliere rilevanti corrispondenze con le prerogative della cosiddetta "cittadinanza d'impresa" (*corporate citizenship*). Con tale concetto,²⁸ si allude alla capacità delle imprese di dedicare attenzione alle componenti dell'ambiente sociale più prossimo alla propria azione, coltivando relazioni con le comunità in cui sono materialmente situate le loro attività. Da qui la nozione di responsabilità per gli impatti generati, nello spazio, lungo tutta la catena del valore dell'impresa e, nel tempo, durante tutto il ciclo di vita del prodotto. In particolare, si pone in primo piano l'interdipendenza tra l'impresa e gli altri attori del territorio, secondo un principio di reciprocità: se da un lato essa ricava risorse e contributi dal territorio, dall'altro contraccambia volontariamente tali benefici offrendo beni e servizi – aggiuntivi a quelli di carattere commerciale – che sono funzionali al miglioramento della qualità della vita nel contesto. Il riferimento a elementi tipici del proprio territorio di origine (valori, relazioni, concezioni della qualità di prodotto eccetera) si è tradotto in risorsa competitiva delle loro strategie di internazionalizzazione. Rovesciando – o meglio completando – un adagio ricorrente nell'era della globalizzazione, secondo cui occorre pensare globalmente per sapere agire localmente ("think globally, act locally"), si potrebbe dire che la capacità di innovazione sostenibile di diverse nostre imprese si regge anche sul movimento opposto ("think locally, act globally").

28. Per esempio, nella concezione di Altman B.W. e Vidaver-Cohen D., *A framework for understanding corporate citizenship*, in "Business and Society Review", volume 105, 2000.



7. Le multinazionali sostenibili

di Marco Mutinelli*

In un suo recente articolo (scritto con Mark Kramer),¹ Michael Porter, da molti considerato il maggiore *guru* mondiale dello *strategic management*, ha messo in discussione i modelli prevalenti di business oggi adottati dalle imprese. Il punto di partenza dell'analisi di Porter risiede nel fatto che la crisi più grave della storia economica contemporanea, su cui pesano le forti responsabilità gestionali di aziende, istituzioni economico-finanziarie e mercati, ha messo in grave difficoltà anche la credibilità delle imprese e posto sotto assedio il modello stesso del capitalismo, rendendo necessario "reinventarlo" su nuove basi.

La crisi ha infatti portato molti a non riuscire più a distinguere tra capitalismo per sé e talune degenerazioni di tale modello economico, fino a mettere sullo stesso piano banche e società finanziarie, imprese di produzione e di servizi, piccole e grandi aziende, aziende colpevoli di comportamenti devianti e aziende che di tali comportamenti hanno dovuto, direttamente o indirettamente, pagare le pesanti conseguenze. Questi sentimenti si sono nutriti sia di spinte razionali sia di impulsi irrazionali, finendo per catalizzare diffusi consensi attorno all'accusa mossa alle imprese di prosperare e realizzare profitti a spese della collettività. Più delle altre è toccato alle multinazionali finire nell'occhio del ciclone, con l'accusa di cercare nella delocalizzazione e rilocalizzazione delle proprie attività in paesi con salari sempre più bassi l'unica possibile soluzione sostenibile alle sfide competitive del mercato globale (è caduta spesso nell'oblio l'ovvia considerazione che in molti casi sia impossibile servire i mercati mondiali in più forte crescita, a partire da basi produttive situate a una o due decine di migliaia di chilometri di distanza).

Secondo Kramer e Porter, parte della responsabilità di questa situazione va ascritta alle imprese stesse, «intrappolate in un approccio superato alla creazione del valore»² focalizzato su aspettative di profitto di breve termine e spesso incuranti dei veri bisogni dei clienti e di altri fattori di più ampia portata, che invece possono essere determinanti per garantire il successo nel lungo termine. Certamente non è solo colpa loro: amministrazioni pubbliche e società civile tendono infatti a esacerbare il problema, chiedendo spesso alle imprese di risolvere le questioni sociali a proprie spese. Kramer e Porter indicano una possibile via d'uscita a questo circolo vizioso, che porta alla delegittimazione delle imprese e del capitalismo stesso: essa consiste nel riconciliare aziende e società attraverso modelli di business capaci di "creare valore condiviso", ovvero di gene-

* Marco Mutinelli – Professore di Gestione aziendale presso l'Università degli Studi di Brescia e docente MIP Politecnico di Milano.

1. Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, in "Harvard Business Review", gennaio-febbraio 2011.

2. *Ibidem*.

rare valore economico per l'impresa e, al tempo stesso, per la società e la comunità in cui essa opera.

Il principio della "creazione di valore condiviso" proposto da Kramer e Porter si differenzia in misura sostanziale dai concetti di responsabilità sociale, filantropia e sostenibilità, in quanto appare integrato e connaturato al modello stesso di business, piuttosto che legato all'insieme di programmi e progetti collaterali di tipo redistributivo, magari anche di alta valenza sociale, che tuttavia con l'attività imprenditoriale hanno ben poco o nulla a che vedere. L'impresa, secondo Kramer e Porter, non può fare azione più sbagliata che quella di distribuire più valore all'esterno a scapito dei propri profitti o degli investimenti: ciò significa imboccare una strada che porta diritta al suicidio. Creare valore condiviso significa piuttosto per l'azienda non rendersi disponibile ad accettare prezzi più alti da fornitori deboli e inefficienti, ma aiutarli a investire e a diventare più competitivi e profittevoli, creando assieme maggiore valore per tutti; favorire la prosperità e l'istruzione della comunità in cui opera, per usufruire di un personale competente, di un ambiente in grado di investire e innovare e di una domanda effettiva per i suoi prodotti; salvaguardare le risorse naturali, che costituiscono un input per il proprio sistema produttivo, per continuare a contare su di esse nel tempo. In buona sostanza – sostengono Kramer e Porter – la competitività di un'azienda e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi (dal canto suo, anche la comunità ha bisogno di imprese di successo, in grado di mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità per creare ricchezza e benessere) e ambedue necessitano di politiche pubbliche che regolino in modo adeguato, incentivando le interconnessioni globali nel mercato.

Come ha osservato con la sua abituale acutezza Enrico Sassoon nel blog di Harvard Business Review Italia,³ questa visione va considerata più una rivisitazione che una vera e propria reinvenzione del capitalismo. Sassoon osserva come a questo punto si pongano però alcune domande ineludibili, ovvero: «Il mondo è pronto per questa nuova visione dei ruoli rispettivi di imprese, pubbliche amministrazioni e società civile? Ciò che alcune imprese più consapevoli, alcune amministrazioni più illuminate e alcuni ambiti territoriali più avanzati stanno realizzando rientra in una prospettiva come quella tracciata? E nell'ambito del mondo delle imprese e del sistema politico italiano esistono le premesse per accogliere – o almeno iniziare a considerare – la proposta porteriana della creazione di valore condiviso?».

Intervenendo in risposta alle domande poste da Sassoon, Francesco Rattalino osserva sullo stesso blog come il concetto di "valore condiviso" ricordi molto da vicino il modello di capitalismo "umanista" di Adriano Olivetti, in cui la responsabilità dell'impresa nei confronti della comunità locale era declinata sia sotto gli aspetti economici sia sotto gli aspetti culturali e formativi. A ben guardare, però, anche nei modelli di business e nelle strategie adottate – e mantenute anche nel corso della crisi – da alcune imprese multinazionali milanesi e lombarde si possono riscontrare elementi che sembrano aver tratto ispirazione dalla visione porteriana di "valore condiviso", ma che in realtà hanno anticipato tale concettualizzazione.

A questo proposito, iniziamo la nostra analisi da Pirelli, che nei primi anni del XX secolo è stata in assoluto la prima impresa italiana a costruire uno stabilimento all'estero (a Barcellona). Pirelli fa esplicitamente riferimento alla sostenibilità aziendale come punto di forza della strategia *corporate*, nella quale è da anni pienamente integrata. La vision della sostenibilità ha portato l'azienda a dotarsi di un avanzato sistema di governance, nella convinzione che consenta di gestire al meglio gli impatti economici, sociali e ambientali connessi ai propri processi, prodotti e servizi, nell'ottica di una prevenzione trasversale dei rischi.

3. Sassoon E., *Capitalismo da reinventare?*, 8 febbraio 2011 (<http://hbritalia.it/on-main/capitalismo-da-reinventare-2>).

Il modello di sostenibilità di Pirelli, che ha portato l'impresa a ottenere importanti riconoscimenti internazionali,⁴ si ispira al Global Compact delle Nazioni Unite, di cui l'impresa è membro attivo sin dal 2004 e include la gestione sostenibile della catena di fornitura, la tutela dei diritti umani e del lavoro, la *corporate governance*, le regole di condotta etica del business, la gestione degli impatti ambientali e i rapporti con gli *stakeholder*. Tale modello appare dunque per molti aspetti coerente con il concetto di "creazione di valore condiviso". Accanto al costante coordinamento e monitoraggio da parte delle funzioni centrali, la verifica dell'applicazione delle prescrizioni in tema di sostenibilità economica, sociale (in particolare del rispetto dei diritti umani e del lavoro) e ambientale prevede *audit* periodici commissionati a società terze specializzate. Con riferimento alla dimensione multinazionale, Pirelli dedica particolare attenzione ai siti produttivi e ai fornitori nei cosiddetti paesi a rischio ambientale, sociale, dei diritti umani e di corruzione (dalla definizione "Countries of concern" di EIRIS – Experts in Responsible Investment Solutions). In questo ambito, nel 2009 Pirelli ha lanciato una specifica azione per la verifica del rispetto delle clausole di sostenibilità da parte di settantadue fornitori di undici diverse nazioni in cui Pirelli ha impianti produttivi (Argentina, Brasile, Egitto, Cina, Romania, Turchia, Venezuela) o acquista gomma naturale (Brasile, Indonesia, Malesia, Thailandia); complessivamente, i fornitori sottoposti ad *audit* rappresentano per il gruppo il 50% degli acquisti in volume di gomma naturale e il 50% del valore degli acquisti di servizi.⁵ Gli *audit* hanno consentito di individuare le aree di criticità e/o miglioramento e di predisporre azioni correttive, condivise e sviluppate con i fornitori stessi, da condursi secondo un piano di priorità legato alla criticità delle non conformità rilevate. Nel 2010 sono stati effettuati nuovi *audit*, che hanno coinvolto fornitori di servizi corrispondenti al 25% dei costi relativi nei paesi occidentali e fornitori di materie prime e servizi corrispondenti al 25% dei costi relativi nelle "Countries of concern". Parallelamente è stato redatto il Codice di Sostenibilità del fornitore Pirelli ed è stata avviata la revisione dei contenuti e degli strumenti del web dedicati ai fornitori del gruppo, con uno specifico focus sulla sostenibilità.

Pur manifestandosi in forme e modalità diverse, strategie finalizzate alla "creazione di valore condiviso" si possono riscontrare anche nel modello di business adottato da Mapei, che testimonia come etica, credibilità, aderenza alla cultura locale e rispetto delle persone possano diventare altrettanti importanti fattori di competitività in un'azienda familiare con l'"ossessione della crescita", capace di diventare in pochi decenni una multinazionale leader mondiale del proprio settore, pur mantenendo sempre l'impronta di impresa familiare.

Fondata nel 1937 a Milano, Mapei è oggi tra i maggiori produttori mondiali di prodotti chimici per l'edilizia, con cinquantotto stabilimenti produttivi in ventisette diversi paesi e un'indiscussa leadership per gli adesivi e i prodotti complementari per la posa di pavimenti e rivestimenti. Il processo di crescita internazionale dell'azienda ha avuto avvio nel 1978 con la creazione di un impianto produttivo in Canada, cui ha fatto seguito nei decenni successivi l'apertura o l'acquisizione di una serie di stabilimenti nei punti strategici del mercato mondiale dell'edilizia. L'espansione multinazionale è proseguita anche durante la crisi: nel quadro di un più ampio programma di investi-

4. All'inizio del 2011, per il quarto anno consecutivo, Pirelli è stata dichiarata – unica impresa italiana ad avere mai ottenuto questo riconoscimento – leader mondiale di sostenibilità del proprio settore (Autoparts & Tyres) nell'ambito degli indici Dow Jones Sustainability World ed Europe, oltre che Gold Class Company nel prestigioso Sustainability Yearbook 2011, edito da SAM (Sustainable Asset Management Group) in collaborazione con PricewaterhouseCoopers. Lanciati nel 1999, gli Indici di Sostenibilità del Dow Jones, realizzati in collaborazione con STOXX Limited e SAM Group, tracciano la performance finanziaria delle aziende leader sul mercato globale in termini di sostenibilità, fornendo informazioni affidabili e oggettive in termini di *benchmark* alla comunità finanziaria e, in particolare, a coloro che si occupano di gestire portafogli di investimento sostenibili.

5. Si osservi come Kramer e Porter citino espressamente nel loro articolo, tra gli esempi di strategie capaci di "creare valore condiviso" per tutti, le azioni rivolte ad aiutare i fornitori dell'impresa a investire e a diventare più competitivi, profittevoli e rispettosi dell'ambiente naturale e sociale.

menti pari a oltre 200 milioni di euro nella regione Asia-Pacifico, la più recente operazione, datata febbraio 2011, riguarda la Corea del Sud, dove sono state acquisite le attività di Henkel per la produzione di adesivi e prodotti chimici per l'edilizia. Nella sua crescita multinazionale Mapei ha sempre seguito una strategia precisa: ogni stabilimento deve riflettere la cultura industriale del luogo in cui sorge, nella convinzione che solo chi vive la cultura locale può essere il giusto interprete delle esigenze delle persone che operano in quella determinata zona. A dimostrazione di ciò, non vi è nel gruppo nemmeno un dipendente italiano espatriato definitivamente per operare in un altro stabilimento del gruppo. Un altro punto fermo della strategia Mapei è stato ed è l'impegno nelle attività di R&S, cui sono dedicati il 12% dei dipendenti e investimenti annui pari a oltre il 5% del fatturato consolidato. Uno dei motori principali della ricerca in Mapei è lo sviluppo di prodotti sempre meno nocivi per l'uomo e per l'ambiente. In questa direzione, oltre all'elaborazione di formule in cui vengono progressivamente eliminati tutti i componenti pericolosi, particolare impegno è stato posto nella creazione di adesivi privi di solventi volatili, ma capaci di mantenere elevata lavorabilità e adesività. Il centro di R&S principale di Milano funge da laboratorio analitico del gruppo e ha il compito di coordinare il lavoro degli altri nove laboratori, situati in Italia (due centri), Stati Uniti (tre centri), Canada, Francia, Norvegia e Germania. Tali siti sono tutti di strumenti d'avanguardia e lavorano in stretto contatto tra loro, ma anche in collaborazione con università e primari istituti di ricerca scientifica e industriale. Essi fungono anche da supporto all'assistenza tecnica per la soluzione dei problemi più difficili dei clienti del gruppo, in collaborazione con i laboratori di controllo qualità, di cui è dotato ogni stabilimento del gruppo, dal momento che la qualità dei prodotti non può prescindere dal tipo di materie prime che si utilizzano *in loco*. Internazionalizzazione e innovazione sono due facce della stessa medaglia, strettamente integrate nella strategia Mapei, che contribuiscono in misura sostanziale al successo dell'impresa e al tempo stesso hanno importanti ricadute sulle comunità in cui l'impresa opera: proprio la R&S è infatti l'ambito nel quale il gruppo continua a effettuare il maggior numero di assunzioni, in particolare di giovani neolaureati e neodiplomati. Inoltre Mapei esplica un forte impegno sociale attraverso molteplici attività nel campo della comunicazione sportiva (nel ciclismo, nel calcio come sponsor della Nazionale in passato, oggi del Sassuolo in serie B) e culturale, con l'organizzazione e la sponsorizzazione di numerosi eventi e iniziative, in Italia e all'estero. Anche in questo caso si tratta di elementi fortemente integrati nella strategia aziendale. L'ingresso nel mondo del ciclismo,⁶ per esempio, è stato deciso non tanto sulla base della grande passione dell'amministratore unico Giorgio Squinzi, quanto in considerazione della popolarità di questo sport in tutto il mondo presso gli operatori dell'edilizia, principali clienti del gruppo. Allo stesso modo, per quanto concerne la scelta di sponsorizzare il Sassuolo Calcio, va ricordato che la cittadina emiliana è la capitale mondiale della piastrella in ceramica. Forse però la migliore testimonianza della responsabilità sociale di Mapei è rappresentata dal forte attaccamento all'azienda da parte di chi vi lavora. Giorgio Squinzi rivendica spesso per la sua società due meriti: quello di non avere mai chiuso un bilancio in rosso e quello di non aver mai fatto ricorso, in tutta la sua storia, per nemmeno un'ora alla cassa integrazione; addirittura, quando negli anni novanta è stato acquisito il gruppo Vinavil, chi era stato messo in cassa integrazione guadagni dalla precedente proprietà è stato immediatamente richiamato al lavoro. «Lo abbiamo fatto», ha recentemente dichiarato Squinzi, «per responsabilità sociale, perché sappiamo che le persone che lavorano per noi sono un patrimonio per Mapei. Ma sono anche convinto che questo si è anche trasformato, sul medio e sul lungo termine, in un vantaggio competitivo».

6. Vale la pena ricordare che Mapei ha sponsorizzato per dieci anni una squadra professionistica di ciclismo, che per ben nove anni è risultata in testa alle classifiche mondiali stilate dall'UCI (Unione Ciclistica Internazionale).

Tra le aree di destinazione degli investimenti diretti delle imprese italiane merita particolare attenzione la sponda sud del Mediterraneo, prepotentemente tornata alle luci della ribalta internazionale negli ultimi mesi. Numerose sono le imprese lombarde che, al pari di altre aziende italiane, nel corso degli anni hanno investito nei paesi del Nord Africa; tra queste, una posizione di rilievo spetta al gruppo Italcementi, presente con importanti insediamenti produttivi in Marocco e in Egitto, dove è impegnato in vari progetti di forte impatto sociale, in grado anche di garantire importanti ricadute economiche all'impresa.

In Marocco, dove Italcementi è presente dal 1992 attraverso Ciments du Maroc, secondo produttore locale di cemento e primo nel settore del calcestruzzo, deve essere sottolineato il suo importante valore sociale legato all'impianto di dissalazione dell'acqua marina entrato in funzione nel 2004 ad Agadir, che da allora ha garantito alla locale cementeria l'acqua necessaria, preservando quella potabile proveniente dalla rete di distribuzione urbana e utilizzata in precedenza in seguito alla crescente richiesta idrica da parte del tessuto urbano e del settore turistico. Questo progetto, che costituisce un modello trasferibile in altre aree dotate di caratteristiche simili, ha ottenuto l'appoggio dell'intera comunità e ha rappresentato un buon esempio di armonizzazione fra esigenze industriali e territoriali, rafforzando in modo significativo il rapporto tra azienda e popolazione locale. Tanto in Marocco quanto in Egitto, dove controlla il principale produttore di cemento, Suez Cement, Italcementi ha avviato numerosi progetti di forte valenza sociale volti a migliorare il livello di istruzione e le condizioni di vita in alcune comunità, presso le quali le società del gruppo sono presenti con propri impianti produttivi. Evidente il duplice valore di tali iniziative, che alle forti ricadute sociali uniscono importanti ritorni all'impresa, favorendo un'adeguata formazione delle risorse umane inserite nelle società del gruppo e, nel lungo termine, l'aumento della domanda grazie al miglioramento delle condizioni economiche della popolazione.

I casi di Pirelli, Mapei e Italcementi riguardano imprese di grandi dimensioni; ciò non significa però che strategie di internazionalizzazione responsabili e attente alle interazioni tra competitività dell'impresa e contesto locale siano appannaggio esclusivo delle grandi aziende, quanto piuttosto che la conoscenza delle iniziative di queste ultime è più diffusa sia per il maggiore impegno delle grandi imprese nelle attività di comunicazione istituzionale (in particolare se quotate in borsa) sia per la maggiore attenzione che i media dedicano loro. Anche tra le imprese di minori dimensioni non mancano casi assai interessanti, come quello di BerBrand, piccola azienda della Franciacorta nata nel 1995, che è stata tra le prime a investire in Vietnam, avviando due stabilimenti a Dong Nai, nei pressi di Ho Chi Min City. In un periodo di forte crisi del distretto del bottoni localizzato a cavallo delle province di Bergamo e Brescia, BerBrand si è specializzata nella produzione di bottoni e accessori moda in vera madreperla, distinguendosi per il suo orientamento alla gestione sostenibile delle risorse e della catena produttiva. In pochi anni l'impresa bresciana è riuscita a diventare fornitrice di marchi protagonisti della moda e della camiceria internazionale, facendo leva anche sul fatto di essere l'unica impresa nel suo settore a certificare interamente la sostenibilità e la tracciabilità della propria produzione. Proprio per questo, nel 2006, nonostante le sue piccole dimensioni, BerBrand si è aggiudicata *ex-aequo* con Illycaffè il premio "Migliore cooperazione internazionale" alla prima edizione del Premio Impresa Ambiente, il più alto riconoscimento italiano per le imprese capaci di dare un contributo innovativo in termini di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale. BerBrand è stata premiata per il modello innovativo di utilizzo delle conchiglie necessarie per la produzione di madreperla, che prevede il monitoraggio delle ricadute sugli ecosistemi acquatici interessati, con una progressiva diminuzione dei prelievi in natura a fronte di un aumento pianificato della capacità produttiva degli allevamenti.

Il forte impegno di BerBrand nel coniugare innovazione e ricerca di soluzioni sostenibili ha portato a sviluppare, sotto il marchio Superlativa, una nuova famiglia di prodotti all'insegna del lusso più esclusivo e ricercato: lastre in filo di madreperla purissima e

originale, ottenute dal riutilizzo degli scarti di lavorazione dei bottoni, che montate su un supporto resinico permettono di creare particolari effetti luminosi e possono essere utilizzate per rivestire varie tipologie di prodotti (applicazioni sperimentali hanno riguardato progetti di *interior design*, arredi esterni, occhiali, ma anche moto MV Agusta, automobili Ferrari, imbarcazioni e addirittura jet privati). Anche il progetto Superlativa, il cui brevetto è stato sviluppato grazie a una collaborazione durata cinque anni tra Ber-Brand, Politecnico di Milano, Micromega Network, Regione Lombardia, sistema camerale lombardo, AIB e Acquario di Genova, affonda le radici nell'idea e nella pratica di ecosostenibilità. La materia prima arriva dalle coltivazioni australiane di conchiglie e molluschi bivalvi del genere *Pinctada* e viene lavorata negli stabilimenti vietnamiti del gruppo, che verranno ampliati. Superlativa ha ottenuto dalla Fondazione Acquario di Genova la certificazione Ecocest, che contrassegna materiali e prodotti di origine acquatica provenienti da filiere ecosostenibili ed eticamente corrette, segnalando le strategie produttive che contribuiscono a migliorare gli ambienti acquatici o a conservare specie ed ecosistemi in pericolo; per ottenere il marchio Ecocest, tutti i prodotti e l'intera filiera produttiva devono essere esaminati e certificati dagli esperti della fondazione attraverso visite di controllo con cadenza annuale.

8. Le aziende familiari milanesi attraverso la crisi

di Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato*

Il presente contributo si pone l'obiettivo di comprendere come le aziende familiari milanesi abbiano affrontato la grave crisi finanziaria che ha messo a dura prova la resistenza del tessuto imprenditoriale non solo di Milano e provincia, ma dell'intero paese. A tal proposito, si ritiene che le aziende familiari presentino caratteristiche peculiari, che ne fanno un terreno di indagine ideale per capire quali siano i comportamenti virtuosi, ma anche i limiti, che hanno accompagnato tali aziende attraverso (e oltre) la crisi. L'attenzione rivolta alle aziende familiari milanesi,¹ soprattutto in questa fase economica, trova giustificazione nella loro grande rilevanza all'interno del tessuto imprenditoriale della provincia di Milano.

Le aziende familiari milanesi attraverso la crisi: alcune lezioni apprese

La grave crisi economica che ha avuto inizio tra la fine del 2007 e l'inizio del 2008 ha investito progressivamente tutte le aziende a livello internazionale, coinvolgendo aziende di piccole dimensioni e dunque più vulnerabili, ma anche realtà grandi e grandissime, in paesi più indebitati come in paesi solidi, senza risparmiare le aziende localizzate in aree ricche, che sembravano inizialmente al riparo dai peggiori effetti della crisi. Ciò è vero soprattutto per quelle italiane situate nelle aree tradizionalmente più virtuose, come quella milanese, che si riteneva potessero godere del doppio vantaggio rappresentato dalla favorevole localizzazione territoriale e dal sistema creditizio italiano, più solido che in altri paesi. Tuttavia, gli effetti della crisi non hanno tardato a propagarsi tra le aziende di

* Guido Corbetta – Professore di Strategia delle aziende familiari (cattedra AldAF – Alberto Falck) presso l'Università Bocconi di Milano; Alessandro Minichilli – Assistant Professor (cattedra AldAF – Alberto Falck); Fabio Quarato – Professore di Corporate strategy e sistemi di corporate governance presso l'Università Bocconi. L'Osservatorio AUB, promosso da AldAF-Associazione Italiana delle Aziende Familiari, Unicredit Private e Corporate Banking e Università Bocconi nasce nel 2008 con l'obiettivo di monitorare le strutture, le dinamiche e le performance di tutte le aziende a controllo familiare italiane (da qui in avanti per semplicità "aziende familiari") con ricavi superiori ai 50 milioni di euro. In particolare, i dati utilizzati in questo rapporto costituiscono una preview della terza edizione dell'Osservatorio AUB relativa alle imprese familiari italiane della provincia di Milano che, al termine dell'esercizio 2009, presentavano un fatturato superiore ai 50 milioni di euro.

1. Il processo di selezione delle aziende analizzate nel presente rapporto è stato realizzato a partire dalla popolazione di 1.643 aziende della provincia di Milano con fatturato superiore ai 50 milioni euro, di cui 676 a controllo familiare. La metodologia su cui si è basato tale processo di selezione (selezione delle società capogruppo nel caso di gruppi monobusiness e delle società controllate nel caso di gruppi multibusiness) è stata definita al fine di evitare duplicazioni di conteggio e di indagare le caratteristiche dell'assetto di proprietà e di governo nel quale vengono effettivamente prese le decisioni strategiche. Tale metodologia ha condotto all'individuazione di 393 aziende familiari.

Milano e provincia, e anche tra quelle familiari che si riteneva potessero essere meglio equipaggiate per affrontare le numerose sfide che hanno caratterizzato il biennio appena trascorso.

Molte delle considerazioni che verranno proposte di seguito se da un lato trovano ragione nell'inusuale asprezza della crisi, dall'altro sono anche il frutto di una sistematica osservazione empirica dei comportamenti di tali aziende alla luce delle teorie di *family business* ormai ben note. In questo modo, la nostra analisi intende fornire un contributo nel comprendere come le imprese familiari si siano presentate di fronte alla crisi, attraversandone le difficoltà, quali siano i modelli virtuosi (o "eccellenti") di azienda familiare che promettono di rappresentare il motore della ripresa, e infine se e come le caratteristiche e i comportamenti tipici di tali realtà possano in qualche circostanza rappresentare un limite al loro stesso sviluppo.

Le peculiarità delle aziende familiari

Le aziende familiari presentano notoriamente caratteristiche che le distinguono da altri tipi di imprese, quali principalmente le filiali di multinazionali, le aziende a controllo statale, le coalizioni di vari soggetti imprenditoriali, caratterizzate da modelli decisionali e da sistemi di incentivi e priorità radicalmente differenti. È dunque interessante comprendere come, in virtù delle loro peculiarità, le aziende familiari abbiano reagito alla crisi, essendo in grado di sopportare flessioni consistenti nella redditività e traendone nuovi stimoli per rilanciare la competitività e la crescita nel lungo periodo.

Una prima peculiarità di tali imprese è il forte legame che sussiste tra la famiglia e l'azienda, due entità tra loro molto differenti ma che tendono inevitabilmente a coincidere nella percezione di molti imprenditori. Per comprendere il motivo di tale sovrapposizione basti pensare che il valore dell'impresa rappresenta circa l'80% della ricchezza della famiglia.² Questo forte legame si manifesta spesso nella scelta della famiglia – nella veste di azionista – di sopportare sacrifici economici al fine di salvaguardare gli interessi dell'azienda.³ Tale caratteristica è stata spesso associata da diversi autori in letteratura⁴ al più lungo orizzonte temporale adottato dalle aziende familiari nelle decisioni d'investimento, essendo l'azienda spesso considerata da molte famiglie un "asset da lasciare in eredità" alle generazioni successive.

Occorre inoltre tener presente un altro aspetto tipico che contraddistingue le aziende familiari: le scelte strategiche non sono guidate unicamente da obiettivi di carattere economico-finanziario. L'identificazione dell'azienda con la famiglia fa sì che finalità proprie della famiglia vengano in qualche modo trasferite all'azienda stessa. Il mantenimento della coesione tra i componenti familiari, il radicamento territoriale, l'importanza data ai valori, la reputazione della famiglia e le relazioni con i collaboratori vengono spesso posti in primo piano rispetto a obiettivi finanziari.

Una terza caratteristica strettamente collegata alle due precedenti è la grande attenzione che le aziende familiari sono solite riservare al mantenimento della propria autonomia decisionale. Su questo tema basti pensare alla forte attenzione che tali gruppi imprenditoriali dedicano alla definizione delle strutture societarie attraverso le quali esercitare il controllo o alle clausole statutarie per proteggere il nucleo dall'ingresso di soci estranei alla compagine proprietaria. La letteratura suggerisce in merito come le aziende che manifestano una forte propensione all'indipendenza tendano a utilizzare il capitale proprio come fonte principale per il finanziamento delle attività aziendali, limitando l'ingresso di soggetti esterni, anche in qualità di fornitori di risorse a titolo di ca-

2. Si fa qui riferimento a una ricerca svolta nel 1999 nell'ambito dell'attività della Cattedra AIdAF-Alberto Falck, (Corbetta e Montemerlo, 1999).

3. Corbetta G., *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano 2010.

4. Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C., *Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: a Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, in "Entrepreneurship Theory And Practice", volume 28 (4), 2004, pp. 363-381.

pitale di debito.⁵ Tale eventualità potrebbe, infatti, limitare in qualche misura l'autonomia decisionale esercitata della famiglia proprietaria.

In questa sede si cercherà dunque di comprendere come le aziende familiari milanesi abbiano affrontato la crisi in atto partendo dalle caratteristiche sin qui esposte.

La salvaguardia del capitale sociale

In molte realtà, a causa dello stretto legame esistente tra la famiglia e l'azienda, la reputazione della seconda è fortemente legata alla credibilità della prima. Ciò avviene in particolar modo in quelle imprese in cui il cognome della famiglia è presente nella ragione sociale dell'azienda.⁶ La salvaguardia del rapporto di lungo periodo instaurato con i collaboratori, i clienti, i fornitori e le banche esercita quindi un ruolo fondamentale per il mantenimento di una buona reputazione aziendale. A tal proposito, letteratura e pratica convergono nel ritenere che, almeno nel breve periodo, le aziende familiari siano disposte a sacrificare il raggiungimento di alcuni obiettivi reddituali pur di preservare il "capitale sociale" dell'azienda. Questo fenomeno trova pieno riscontro nell'analisi di alcuni dei più importanti indicatori di performance delle aziende familiari milanesi.

L'analisi delle determinanti del ROI nel biennio 2008-2009, pur di fronte al generalizzato calo della redditività che ha colpito sia le aziende qui considerate sia le altre classi di impresa,⁷ mostra infatti alcuni sintomi di tale volontà. Per le aziende familiari si nota come la variazione del ROI tra il 2008 e il 2009 sia dovuta a un notevole decremento del reddito operativo (-16,9%), accompagnato da un incremento seppur modesto dell'attivo netto (+3,2%). Il dato che si ricava dalla scomposizione del ROI dimostra dunque come le aziende familiari milanesi, tra le strategie messe in atto per fronteggiare la crisi, non abbiano dato molta enfasi alle politiche di razionalizzazione della struttura dei costi, continuando peraltro a investire. Un comportamento non adottato dalle filiali di multinazionali e dalle coalizioni, come si ricava dalla riduzione dell'attivo netto nel 2009.

Tabella 1 – Determinanti della variazione del ROI
(anni 2008 e 2009 – valori assoluti in migliaia di euro e valori percentuali)

	Valori assoluti		Variazione % 2009/2008		
	2008	2009	ROI	Reddito operativo	Totale attivo
Familiari Milano	8,3	6,4	-1,9	-16,9	3,2
Coalizioni	5,7	4,9	-0,8	-21,6	-2,2
Statali	9,9	9,7	-0,2	5,2	25,5
Cooperative	0,7	3,5	2,8	-23,7	-4,3
Multinazionali	6,8	6,4	-0,4	-20,2	-3,5

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

L'attenzione delle imprese familiari milanesi volta a preservare il capitale sociale trova evidenza anche nella volontà di mantenere il più possibile inalterato il livello occupazionale. Nel 2009 quelle localizzate nella provincia di Milano non solo non hanno diminuito il numero dei dipendenti (come avvenuto invece sia nelle filiali di multinazionali, con una riduzione dell'organico pari al 7,8%, sia nelle coalizioni, con una riduzione del

5. Hutchinson R.W., *The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm: Some exploratory issues*, in "Small Business Economics", volume 7, 1995, pp. 231-239.

6. Corbetta G., *op. cit.*, p. 73.

7. In particolare, il valore medio del ROI per le aziende familiari di Milano e provincia è passato dal 10,2% nel 2007 all'8,3% nel 2008, scendendo ulteriormente al 6,4% nel 2009. Anche il trend del ROE risulta aver subito un calo analogo, passando dall'11,9% nel 2007 al 5,9% nel 2010.

22,4%), ma hanno addirittura aumentato il numero di occupati dell'1,9%. In una fase di recessione globale, un aumento dell'organico, seppur di dimensioni contenute, rappresenta un segnale importante volto a dimostrare la grande attenzione posta dalle aziende familiari al fattore umano e sociale presente in azienda.

Il rafforzamento patrimoniale

Ulteriore caratteristica delle aziende familiari da leggere alla luce dell'attuale crisi è l'attenzione rivolta al mantenimento della propria autonomia decisionale. Le grandi pressioni della crisi finanziaria sembrano aver spinto i nuclei proprietari delle imprese di Milano e provincia a prestare notevole attenzione al rafforzamento della propria solidità patrimoniale, limitando l'incidenza del capitale di debito, nel timore di perdere il controllo delle proprie aziende. Un elevato livello di indebitamento, infatti, comporterebbe l'ingresso nella compagine proprietaria di nuovi interlocutori, ponendo limiti talvolta significativi al potere decisionale da parte della famiglia.

Il percorso di riduzione del rapporto di indebitamento, intrapreso già a partire dal 2004, sembra raggiungere il suo livello più basso proprio nel biennio 2008-2009, attestandosi su *ratio* molto più contenute rispetto a quanto non sia accaduto per altre tipologie di aziende, in particolare coalizioni e filiali di multinazionali. Molte famiglie imprenditoriali, probabilmente anche a causa di una minore disponibilità del sistema bancario a sostenerne lo sviluppo con capitale di debito, sembrano dunque aver compreso per tempo l'importanza di garantire una forte solidità patrimoniale alle proprie aziende.

Dai dati dell'Osservatorio AUB, infatti, si ricava come nel 2008 il rapporto di indebitamento risulti pari a 6,1 per le aziende familiari, a 7,6 per le filiali di multinazionali e a 8,1 per le coalizioni. La situazione non subisce particolari cambiamenti nel 2009, anno in cui l'indicatore rimane sostanzialmente invariato sia per le aziende familiari (6) sia per le filiali di multinazionali, mentre scende di quasi un punto per le coalizioni (7,3).

Grafico 1 – Rapporto di indebitamento
(anni 2000-2009 – valori assoluti)
Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

—■— familiari Milano
—■— coalizioni
—■— statali
- - - cooperative
- - - multinazionali



Il contenimento del capitale di debito evidenziato nel punto precedente sembra sia stato realizzato privilegiando l'autofinanziamento come fonte di sovvenzione delle attività aziendali. Tale strada può essere perseguita tramite il conferimento di nuovo capitale di rischio da parte della famiglia proprietaria oppure mediante la ritenzione degli utili d'esercizio. La rinuncia al dividendo, almeno per periodi di tempo brevi, è facilmente comprensibile se si considera che il capitale fornito dalla famiglia è destinato a rimanere in azienda per tempi lunghi e quindi, per sua natura, non orientato a risultati di breve

periodo. In virtù di queste caratteristiche, il capitale di un'azienda familiare è stato definito da alcuni autori in letteratura come "capitale paziente".⁸

Per capire se anche le famiglie imprenditoriali della provincia di Milano abbiano fatto ricorso alla propria capacità di autofinanziamento per sostenere la solidità patrimoniale delle proprie aziende sono state analizzate le determinanti della variazione del rapporto di indebitamento tra il 2007 e il 2008 e tra il 2008 e il 2009. Da tali determinanti si evince chiaramente come la consistente riduzione del rapporto di indebitamento avvenuta nel 2008 sia ascrivibile soprattutto a un aumento del patrimonio netto (+22,4% rispetto al 2007). Scendendo ancora più in dettaglio, risulta chiaro come tale incremento, superiore a quello di tutte le altre tipologie di aziende considerate, sia dovuto in buona parte all'aumento di riserve (+16,7%), ma anche a un incremento del capitale sociale (+3,4%). Anche nel 2009, seppur in maniera più contenuta,⁹ le aziende familiari di Milano e provincia hanno rinunciato alla distribuzione di dividendi, continuando a reinvestire in azienda la ricchezza prodotta.

Tabella 2 – Determinanti della variazione del rapporto di indebitamento
(anni 2007 e 2008 – valori percentuali)

Assetto proprietario	Variazioni percentuali 2008/2007					
	Totale Attivo	Patrimonio netto	Capitale sociale	Riserve	Utile/Perdita a nuovo	Utile/Perdita d'esercizio
Familiari Milano	11,3	22,4	3,4	16,7	1,1	-0,9
Coalizioni	14,3	16,3	5,4	12,2	1,4	-4,6
Statali	14,1	10,8	-0,3	4,8	4,1	2,1
Cooperative	21,7	0,9	0,7	1,2	1,8	-2,3
Multinazionali	6,8	11,7	0,6	5,2	0,5	5,0

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

La riduzione del rapporto di indebitamento, avvenuta per la maggior parte delle aziende familiari milanesi, trova conferma anche nell'analisi delle determinanti del rapporto PFN/EBITDA.¹⁰ Nel 2008 tale indice è rimasto sostanzialmente in linea con il valore del 2007 (passando da 4,9 a 5), mentre nel 2009 il valore dell'indicatore è risultato

Tabella 3 – Determinanti della variazione del rapporto PFN/EBITDA
(anni 2008 e 2009 – valori assoluti in migliaia di euro e valori percentuali)

	PFN/EBITDA		Variazione percentuale 2009/2008		
	2008	2009	PFN/EBITDA	PFN	EBITDA
Familiari Milano	5,0	5,6	0,6	0,0	-8,0
Coalizioni	6,5	6,8	0,3	-12,2	-15,3
Statali	2,4	4,1	1,7	-12,9	-43,0
Cooperative	9,6	10,5	0,9	-13,5	16,7
Multinazionali	5,5	4,0	-1,4	-16,5	-12,3

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

8. Sirmon D., Hitt M., *Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms*, in "Entrepreneurship Theory and Practice", volume 27 (4), 2003, pp. 339-358.

9. La variazione del Patrimonio Netto nel 2009 è stata del 9,6%.

10. Per PFN (Posizione Finanziaria Netta) si intende la differenza tra la posizione debitoria complessiva e le disponibilità liquide; ne consegue che valori della PFN inferiori a zero segnalano una situazione di liquidità ovvero di eccedenza delle disponibilità liquide. La sigla EBITDA (acronimo dell'espressione inglese "Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization") si riferisce al reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione caratteristica al netto, quindi, di interessi, tasse, deprezzamento di beni e ammortamenti. La base di calcolo utilizzata per il rapporto PFN/EBITDA è costituita dalle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi.

leggermente in aumento rispetto all'anno precedente (5,6). La variazione dell'ultimo anno non è tuttavia imputabile a un aumento dell'esposizione debitoria verso finanziatori esterni,¹¹ ma è dovuta essenzialmente alla minore capacità di generare reddito, come dimostrato da una riduzione dell'8% in termini di EBITDA rispetto al 2008. L'analisi delle determinanti della PFN/EBITDA fornisce un'ulteriore conferma della particolare attenzione rivolta al mantenimento della solidità patrimoniale durante questa difficile congiuntura economica.

La velocità di cambiamento di fronte alla crisi

Nei periodi di crisi le aziende sono sottoposte a forti pressioni che richiedono una risposta rapida e mirata. Su questo versante le aziende familiari potrebbero correre il rischio di un irrigidimento organizzativo, che impedisce il cambiamento verso un modello organizzativo più snello ed efficiente, nonostante le pressioni interne ed esterne suggeriscano di innovare per fronteggiare cicli economici avversi.¹²

La crisi ha fatto emergere anche nelle aziende milanesi una necessità di cambiamento, manifestata con la forte accelerazione del ricambio manageriale alla guida dell'azienda. Nel 2008, e ancor più nel 2009, le aziende familiari della provincia di Milano evidenziano un aumento nella percentuale di successioni al vertice. Se fino al 2007 la successione del capo azienda è avvenuta nel 5,2% delle imprese, alla fine del 2009 la percentuale ha raggiunto il 7,7%, un aumento considerevole in relazione all'arco temporale di soli due anni. Ad accentuare ancora di più il dato su tale ricambio è il confronto con il corrispondente dato nazionale, ove la media delle successioni è rimasta stabile per un decennio e alla fine del 2008 era ancora ferma al 5%. In altri termini, appare come la reazione dimostrata dalle aziende di Milano e provincia non abbia trovato un simile riscontro a livello nazionale.

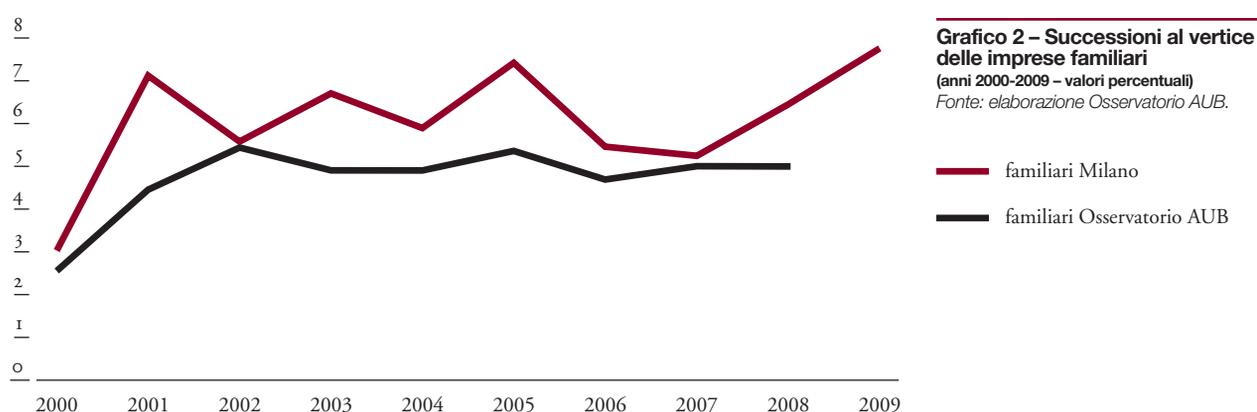


Grafico 2 – Successioni al vertice delle imprese familiari
(anni 2000-2009 – valori percentuali)
Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

Dall'analisi più dettagliata dei soggetti coinvolti nella successione al vertice dell'azienda si evince un'altra importante indicazione sulle modalità con le quali le aziende familiari milanesi hanno affrontato l'attuale crisi. Analizzando il gap di età esistente tra il leader uscente e quello entrante, è evidente come sia avvenuto l'ingresso di leader mediamente più giovani alla guida delle aziende milanesi nell'ultimo biennio,¹³ un secondo segnale – insieme al maggior ricambio al vertice avviato – della volontà di rinnovamento del modello di vertice.

11. Rimasta invariata nel 2009 in termini di PFN.

12. Corbetta G., *op. cit.*, p. 127.

13. Nell'ultimo decennio la differenza d'età tra leader uscente ed entrante si è sempre attestata su valori negativi (indicatore quest'ultimo dell'ingresso di un leader più giovane alla guida dell'azienda), ma nell'ultimo triennio questa differenza si è collocata su valori di gran lunga superiori agli anni precedenti, raggiungendo punte di 13,5 anni nel 2008 (il valore maggiore registrato dal 2000) e di 13,1 anni nel 2010.

Una terza modalità per affrontare e superare l'irrigidimento organizzativo che potrebbe colpire le aziende familiari in fasi congiunturali in cui la velocità di cambiamento è indispensabile per la sopravvivenza stessa dell'impresa è l'inserimento di manager esterni alla famiglia.¹⁴ Tali soggetti, oltre ad apportare nuove competenze, possono facilitare anche l'implementazione di cambiamenti radicali, laddove manager appartenenti alla famiglia proprietaria, che hanno contribuito in passato al successo dell'attività, non abbiano più quella "vis imprenditiva" in grado di dar vita a un nuovo paradigma strategico. A partire dal 2008, infatti, si può notare come le successioni al vertice avvenute nelle aziende di Milano e provincia siano state caratterizzate da un aumento di leader non familiari alla guida della società, mostrando una netta inversione di tendenza.¹⁵ Sembra quindi che tali realtà abbiano iniziato a considerare con favore l'inserimento di leader esterni, probabilmente mossi dall'esigenza di ricercare al di fuori della famiglia figure manageriali esperte, in grado di apportare nuove competenze all'azienda per fronteggiare la crisi in corso.

Tabella 4 – Familiarità del leader uscente ed entrante
(anni 2000-2010 – valori assoluti)

Anno	Familiari			Non familiari		
	Uscenti	Entranti	Saldo	Uscenti	Entranti	Saldo
2000	6	6	0	4	4	0
2001	9	16	7	18	11	-7
2002	10	9	-1	11	12	1
2003	13	14	1	14	13	-1
2004	12	13	1	10	9	-1
2005	12	22	10	19	9	-10
2006	12	15	3	14	11	-3
2007	13	14	1	12	11	-1
2008	18	16	-2	14	16	2
2009	18	12	-6	20	26	6
2010	21	16	-5	8	13	5
Totale	144	153	9	144	135	-9

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

Le aziende familiari milanesi "eccellenti": un driver per la ripresa economica?

La scelta di provare a identificare un profilo comune tra le imprese che, seppur in tempi e modi diversi, sono riuscite a rimanere competitive anche durante una congiuntura economica certamente non favorevole, nasce dalla volontà di comprendere se vi siano aziende arrivate più preparate di altre alla crisi in corso e quali caratteristiche abbiano permesso a tali realtà di affrontare al meglio il biennio 2008-2009. In altri termini, ci si interroga sul fatto che l'identificazione delle caratteristiche delle aziende familiari che meglio hanno sopportato le sollecitazioni della crisi finanziaria possa costituire un punto di partenza per tracciare un "modello" di azienda che rappresenti un driver per la ripresa economica.

14. Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano 1995.

15. Se fino al 2007 il "saldo" tra familiari e non familiari nelle successioni avvenute è sempre stato a favore dei leader familiari, dal 2008 si è verificato un deciso cambiamento di rotta. Nel triennio 2008-2010, su un totale di 99 successioni avvenute, il saldo a favore dei non familiari è stato di +13 (57 leader familiari uscenti a fronte di 44 entranti).

L'importanza di un Consiglio di Amministrazione ben strutturato

L'analisi delle aziende che in base alle performance conseguite negli ultimi cinque anni¹⁶ sono state definite "eccellenti" prende avvio dall'individuazione di alcune caratteristiche peculiari sulla composizione del Consiglio di Amministrazione (CdA). Tali società dimostrano infatti di aver colto in anticipo i vantaggi derivanti dall'introduzione di alcuni cambiamenti nella struttura del CdA che hanno portato a una maggiore efficacia nel suo funzionamento.

Anche se non esiste una chiara regola che consenta di stabilire con esattezza il numero ottimale di consiglieri in un'azienda,¹⁷ un CdA dovrebbe essere composto da un numero (minimo) di consiglieri tale da garantire il mix di competenze ed esperienze necessarie per lo svolgimento efficace dei lavori del consiglio. Un primo elemento distintivo delle aziende eccellenti della provincia di Milano riguarda proprio la dimensione del CdA. Nei dieci anni considerati il numero medio di consiglieri in queste aziende è sempre stato superiore alla media registrata dalle aziende meno performanti. Nel biennio 2009-2010 tale dato si attesta intorno a un valore medio di 6,3 consiglieri, contro i 5 delle aziende meno performanti.

Altro elemento distintivo delle aziende eccellenti è la composizione del CdA. Secondo le evidenze dell'Osservatorio AUB, le aziende milanesi con performance migliori sarebbero quelle con un CdA composto alternativamente da una netta prevalenza di consiglieri familiari o di consiglieri esterni alla famiglia, evitando CdA con un numero paritetico di consiglieri familiari e non familiari al suo interno.¹⁸ I motivi di questo differenziale di performance sarebbero da ricercare nella mancanza, o non chiara suddivisione, dei compiti e delle responsabilità tra consiglieri familiari e non familiari. Le criticità collegate al mix tra familiari e non negli organi di vertice di tali aziende confermano quanto già osservato in recenti studi, che mettono in evidenza l'esistenza di una relazione "a U" tra la percentuale di familiari nel top management team e le performance dell'azienda.¹⁹

Tabella 5 – Presenza di consiglieri familiari nel CdA
(anno 2009 – valori percentuali)

Consiglieri familiari nel CdA	Aziende eccellenti	Aziende meno performanti
Meno del 50%	43,8	42,0
50%	2,0	10,4
Dal 51% al 99%	16,7	26,6
100%	37,5	21,0

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

Un ulteriore aspetto relativo alla composizione del CdA riguarda la presenza delle donne nelle aziende eccellenti. In letteratura vi sono frequenti riferimenti alla relazione tra la presenza delle donne nel CdA e le performance dell'azienda: le imprese con una percen-

16. Dai dati dell'Osservatorio AUB è stato estrapolato il profilo delle imprese familiari "eccellenti" ovvero di quelle imprese che, in ciascuno degli anni del quinquennio 2005-2009, risultassero in possesso di due requisiti non alternativi fra loro: aver generato un ROE superiore alla media dell'intera provincia e avere un rapporto di indebitamento inferiore alla media dell'intera provincia.

17. Zattoni A., *Assetti proprietari e corporate governance*, Egea, Milano 2006.

18. Nel caso più comune i consiglieri familiari rappresentano meno del 50% del totale, riservandosi quindi un ruolo di monitoraggio sull'attività del consiglio. In questa prima tipologia rientra il 43,8% delle aziende familiari milanesi eccellenti. L'altro modello prevalente è quello con un CdA totalmente composto da consiglieri appartenenti alla famiglia proprietaria (pari al 37,5% nelle imprese più performanti, contro il 21% delle altre realtà). Per contro, sono quasi assenti quei modelli intermedi che possono creare ambiguità nella suddivisione dei poteri (CdA composti da familiari per il 50% rappresentano solo il 2% del totale, contro il 10,4% nelle aziende meno performanti).

19. Minichilli A., Corbetta G., MacMillan I.C., *Top management team in family controlled companies: familiness, faultiness, and the impact on financial performance*, in "Journal of Management Studies", volume 47 (2), 2010, pp. 207-222.

tuale maggiore di consiglieri donna conseguirebbero performance superiori.²⁰ Una delle spiegazioni che trova maggiore riscontro è il vantaggio in termini decisionali di un'azienda caratterizzata da una maggiore eterogeneità del CdA rispetto ad aziende caratterizzate da CdA più omogenei. Tale vantaggio può derivare dal fatto che si uniscono prospettive diverse da cui poter valutare le singole decisioni, con particolare beneficio in termini di *problem solving*. Si ritiene, inoltre, che un CdA maggiormente differenziato permetta un miglior controllo dei problemi di agenzia, in quanto le donne tendono a favorire la comunicazione e al contempo l'indipendenza, essendo spesso escluse dai tradizionali gruppi direttivi. La relazione positiva tra la presenza di donne nel CdA e le performance aziendali trova conferma anche nel rapporto 2010 dell'Osservatorio AUB su tutte le aziende familiari di medie e grandi dimensioni.²¹

In linea con quanto asserito dalla letteratura, anche nelle aziende milanesi di successo la percentuale di donne nel CdA risulta maggiore in tutto il periodo considerato. Nel 2010 le donne rappresentano oltre il 22% dei consiglieri nelle aziende eccellenti, contro circa il 16% nelle realtà meno performanti.

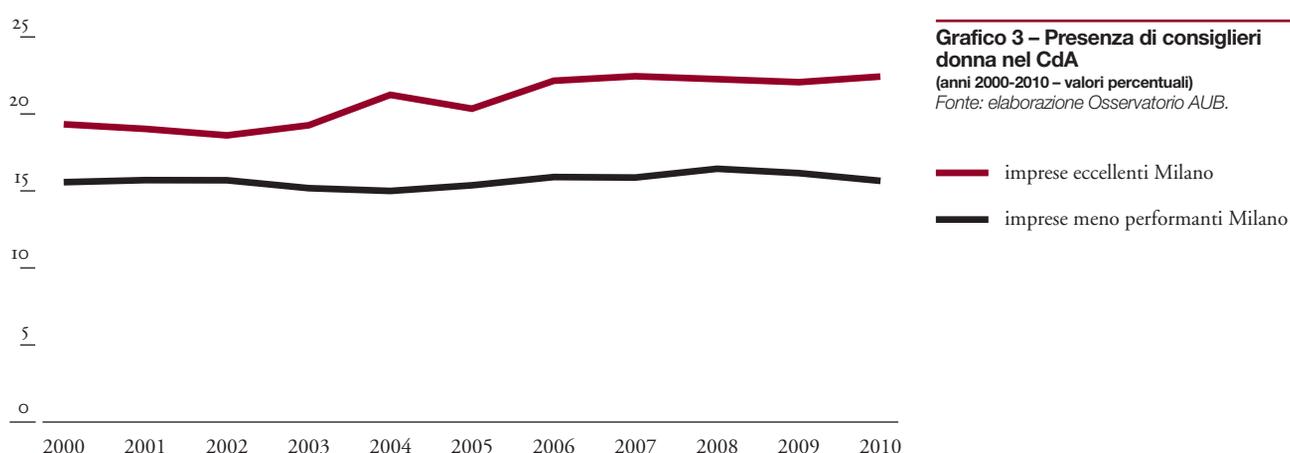


Grafico 3 – Presenza di consiglieri donna nel CdA
(anni 2000-2010 – valori percentuali)
Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

— imprese eccellenti Milano
— imprese meno performanti Milano

Il profilo del leader aziendale

Nelle aziende familiari eccellenti la crisi sembra aver accelerato più che nelle altre il passaggio generazionale. L'età media del leader aziendale è infatti tornata nel 2008 ai valori fatti registrare agli inizi del decennio (53,7 anni). Nel ricambio al vertice le aziende eccellenti sembrano dunque aver dato maggior spazio a leader più giovani. Di converso, nelle aziende meno performanti l'età media del leader ha mantenuto un trend di crescita, sintomo probabilmente di qualche difficoltà nel gestire il processo legato al passaggio generazionale.

Le aziende familiari eccellenti hanno reagito all'attuale crisi finanziaria non solo con l'inserimento di leader più giovani, ma anche selezionando sempre più spesso leader non appartenenti alla famiglia di controllo. Se fino al 2007 le aziende eccellenti si sono sempre caratterizzate per una maggiore presenza di leader familiari alla guida dell'azienda, dal 2008 si è invece registrata un'inversione di tendenza.²² Ciò è vero in particolar modo nelle aziende eccellenti, mentre nelle aziende meno performanti la crisi sembra non aver provocato nessun cambio di strategia nella leadership aziendale, preferendo continuare ad affidare il "timone" a membri della famiglia imprenditoriale.

20. Kang H., Cheng M., Gray S.J., *Corporate Governance and Board Composition: diversity and independence of Australian Board*, in "Corporate governance: an International Review", volume 15 (2), 2007, pp. 194-207.

21. Rapporto 2010 dell'Osservatorio AUB (AidAF-Unicredit-Bocconi), a cura di Corbetta G. e Minichilli A.
22. Nel biennio 2008-2009, infatti, la percentuale di leader familiari nelle aziende eccellenti scende dal 76% al 72%, mentre nelle aziende meno performanti l'incidenza dei consiglieri familiari passa dal 70% nel 2006 al 74% nel 2007, per raggiungere il 76% nel biennio 2008-2009.

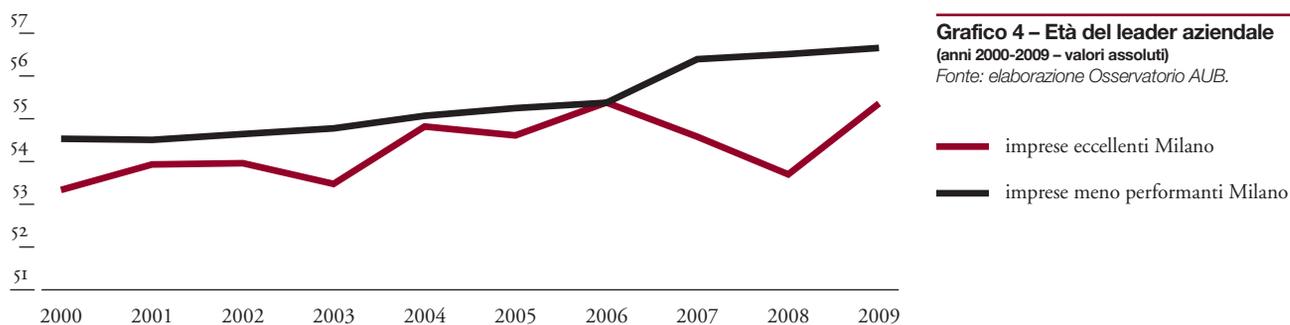


Grafico 4 – Età del leader aziendale
(anni 2000-2009 – valori assoluti)
Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

— imprese eccellenti Milano
— imprese meno performanti Milano

Le diverse tipologie di aziende eccellenti

Nelle analisi precedenti si è cercato di individuare un profilo di azienda, che abbia conseguito performance superiori, basato sulle caratteristiche del CdA e del leader aziendale in carica. Tuttavia, diversi studi presenti in letteratura indicano che non esiste un modello univoco di azienda eccellente. Le aziende familiari, per loro natura, sono contraddistinte da diverse caratteristiche che possono costituire dei fattori critici di successo in alcuni contesti, rivelandosi tuttavia meno determinanti in altri. Nel caso delle aziende familiari milanesi, il profilo di impresa eccellente individuato sembra essere caratterizzato da un comune denominatore quale l'apertura nei confronti di leader non appartenenti alla famiglia di controllo, ma questa caratteristica non può essere considerata vincente in senso assoluto.

Una recente ricerca individua quantomeno altri due fattori in grado di influire sulle performance di un'azienda familiare: la dispersione della proprietà e la dimensione aziendale.²³ Secondo questo studio l'impatto di un leader familiare risulta positivo nelle aziende con una compagine proprietaria concentrata, mentre nel caso opposto è molto probabile che possa approfittare di una squadra più frammentata per perseguire gli interessi del proprio ramo familiare.

Per quanto riguarda la dimensione aziendale, la ricerca dimostra come nelle aziende più piccole la profonda conoscenza del business e l'identificazione della famiglia con l'impresa permetta di trarre benefici dalla presenza di un capo azienda familiare; al contrario, la maggiore dimensione aziendale sembra comportare un incremento della complessità organizzativa che necessita di abilità e competenze manageriali più sviluppate per essere gestita, competenze non sempre presenti all'interno della famiglia.

Dalla combinazione di questi due fattori emerge come la presenza di un leader familiare impatti positivamente sulle performance aziendali nel caso di aziende di dimensioni minori e con una compagine proprietaria più concentrata, mentre sembra che il suo effetto sia negativo in aziende di grandi dimensioni e con compagine proprietaria maggiormente frazionata.

Queste considerazioni, seppur parziali, suggeriscono cautela nell'interpretazione dei dati precedenti, suggerendo di valutare con attenzione – e caso per caso – il contesto organizzativo analizzato.

Le peculiarità delle aziende familiari attraverso (e oltre) la crisi: molti benefici, qualche limite

Sulla base delle considerazioni sin qui effettuate si può asserire che, di fronte a un trend negativo dell'economia globale, è probabile che molte aziende a controllo familiare siano disposte a rinunciare, almeno in parte, al perseguimento di obiettivi finanziari pur di garantire la propria continuità.

23. Miller D., Minichilli A., Corbetta G., *Is family leadership always beneficial?*, Working Paper, Cattedra AIdAF-Alberto Falck, Università Bocconi, 2011.

A tal proposito, un recente filone di studi condensa l'insieme delle caratteristiche e delle attitudini delle aziende familiari nel "capitale sociale ed emotivo",²⁴ facendo riferimento all'insieme di valori soggiacenti le esigenze affettive della famiglia, quali l'identità, la capacità d'influenza e la perpetuazione della dinastia familiare.²⁵

Secondo tale teoria, le aziende familiari non prendono le proprie decisioni spinte unicamente da obiettivi di carattere economico, ma sono guidate anche da motivazioni solitamente estranee a quelle che spingono manager e imprenditori in aziende con assetti proprietari differenti. Ogni decisione, secondo tale approccio, è presa considerando il potenziale impatto sul capitale socio-emotivo dell'azienda, quale il senso di appartenenza dei componenti familiari all'impresa, la possibilità di esercitare l'influenza della famiglia sulle decisioni aziendali e la preservazione nel tempo della dinastia familiare.

Come già illustrato in precedenza, le aziende familiari milanesi hanno rinunciato al perseguimento di obiettivi reddituali,²⁶ dimostrando una certa attenzione alla salvaguardia del proprio capitale sociale, per esempio rinunciando a operare interventi per la riduzione del personale.

Ulteriore aspetto riconducibile a questa teoria è la maggiore solidità patrimoniale dimostrata dalle aziende familiari milanesi di fronte alla crisi. Secondo alcuni studiosi,²⁷ uno degli obiettivi prioritari perseguiti dalla famiglia proprietaria è proprio il mantenimento del controllo per salvaguardare la propria autonomia decisionale. Il contenimento della propria esposizione finanziaria trova giustificazione nel timore di perdere il controllo dell'azienda o quantomeno di dover aprire la compagine proprietaria a soggetti esterni alla famiglia.

Nei precedenti paragrafi sono stati presentati alcuni dei punti di forza sulla base dei quali le aziende familiari hanno affrontato la crisi, ma quelli che sono stati dei punti fermi in un contesto economico recessivo potrebbero anche rivelarsi dei limiti quando si tratterà di agganciare la fase di ripresa economica. Alcuni di questi limiti sono rappresentati dai rischi tipici cui vanno incontro le aziende familiari a causa dalla naturale tendenza a identificare gli obiettivi dell'azienda con quelli della famiglia proprietaria.²⁸

In primo luogo, se da un lato la volontà di mantenere l'azienda sotto lo stretto controllo della famiglia ha permesso di affrontare questo periodo di crisi limitando la propria esposizione debitoria, dall'altro potrebbe rappresentare un ostacolo nella fase di naturale ripresa economica che segue i periodi di crisi. Le aziende familiari potrebbero non essere in grado di cogliere le opportunità che si presenteranno, non disponendo di risorse adeguate per intraprendere percorsi profittevoli di crescita.

Un secondo limite che potrebbe manifestarsi all'uscita dalla crisi è relativo all'attenzione rivolta dalle aziende familiari di Milano e provincia al mantenimento dell'occupazione, non avendo effettuato nell'ultimo biennio tagli sui costi aziendali o interventi mirati alla riduzione del personale. Questa scelta, volta a salvaguardare il grande capitale sociale presente in azienda, se da un lato permetterà, all'uscita dalla crisi, di disporre di forza lavoro di valore per ripartire, dall'altro potrebbe non risultare sostenibile a causa di una minore competitività rispetto ad altre aziende che hanno iniziato, durante la crisi, una politica di razionalizzazione dei costi. Tali aziende saranno in grado di affrontare la ripresa economica con costi di struttura più snelli, in grado di apportare maggiore efficienza alla gestione aziendale.

In sostanza, in una fase di recessione economica le aziende familiari sembrano aver di-

24. Gomez-Mejia L.R., Haynes K.T., Nunez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano Fuentes J., *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills*, in "Administrative Science Quarterly", volume 52 (1), 2007, pp. 106-137.

25. *Ivi*, p. 106.

26. In considerazione del decremento delle performance reddituali in termini sia di ROI sia di ROE.

27. Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., *Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms*, in "Academy of Management Journal", volume 46 (2), 2003, pp. 179-194.

28. Corbetta G., *Le aziende familiari...*, *op. cit.*

mostrato una maggiore capacità di adattamento rispetto ad aziende con assetti proprietari differenti, potendo fare affidamento anche sul capitale della famiglia. Le aziende familiari hanno infatti potuto disporre di un “capitale paziente” per superare la crisi, ma il successo nei prossimi anni dipenderà dall’effettiva capacità di ripristinare il proprio vantaggio competitivo. Occorre dunque evitare che questa “attesa paziente” sulla remunerazione del capitale investito in azienda non si trasformi nell’accettazione dell’attuale condizione, rinviando azioni correttive indispensabili in futuro per garantire un recupero di profittabilità.

9. Vecchie e nuove professioni

di Simone Bertolino e Salvatore Cominu*

Il mondo delle professioni intellettuali, dopo aver sperimentato una crescita divenuta impetuosa soprattutto a partire dagli anni novanta del secolo scorso, sta oggi affrontando una difficile transizione. Le grandi aree urbane ne sono l'epicentro. Nel contesto italiano Milano è senza dubbio il sistema metropolitano in cui crescita e differenziazione del mondo professionale sono state più profonde. La ricerca "Vecchie e nuove professioni a Milano: monadi, corporazioni o terzo stato in cerca di rappresentanza?",¹ realizzata nell'autunno del 2010, si è proposta di indagare in modo unitario il mondo delle professioni milanesi a due anni dall'esplosione della crisi economica globale, per comprenderne trasformazioni e direzioni di sviluppo. L'ipotesi di partenza è che i cambiamenti del sistema produttivo stiano favorendo una convergenza tra "nuove" e "vecchie" professioni e la formazione di un articolato bacino del lavoro della conoscenza nella crisi del modello professionale. In virtù della moltiplicazione dei profili lavorativi *professional* e *technician*, oggi si percepisce come professionista una molteplicità di soggetti che eccede ampiamente il campo delle attività regolamentate. Per converso, l'istituzione sociale della professione non costituisce più la forma prevalente di regolazione delle prestazioni di servizio ad alto contenuto intellettuale. Il professionalismo, inteso come strategia di autoregolazione – mediante il conferimento di autorità da parte del potere pubblico – del *knowledge* e del mercato da parte dei gruppi professionali, rimane tuttavia l'ideologia di riferimento per larga parte del lavoro intellettuale. Esso si basa sul riconoscimento pubblico, che definisce un sistema di vincoli al mercato a favore di tali gruppi. È in assenza di tale riconoscimento che si sono sviluppate associazioni volontarie tendenti a creare forme di parziale autocontrollo sulle prestazioni di servizio, sottratte in misura variabile al controllo delle organizzazioni e alle leggi del mercato. Su queste basi è cresciuto il fenomeno delle associazioni delle professioni non riconosciute, che hanno in Milano la maggiore concentrazione e diffusione a livello nazionale.²

In Lombardia, nel 2008, le attività degli studi professionali³ occupavano circa 132.000 lavoratori indipendenti e oltre 32.000 alle dipendenze. Altre 28.000 persone lavoravano

* Simone Bertolino e Salvatore Cominu – Ricercatori del Consorzio Aaster.

1. Ricerca promossa dalla Camera di Commercio di Milano e realizzata da Consorzio Aaster, sotto la direzione di Aldo Bonomi, da Simone Bertolino e Salvatore Cominu. Le interviste sono state condotte da Simone Bertolino, Gisella Bassanini, Salvatore Cominu e Laura D'Alessio.

2. A partire dagli anni novanta il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) ha avviato un percorso di monitoraggio delle attività professionali non regolamentate. L'ultimo documento ricognitivo delle attività professionali e degli operatori, risalente al 2005, ha censito 196 associazioni di professionisti non riconosciute, in rappresentanza di 70 professioni.

3. ISTAT, Asia, 2010.

come indipendenti e dipendenti in studi professionali associati. Ciò significa che quasi 200.000 occupati (poco meno del 5% complessivo della Lombardia) ricavano il loro reddito da attività di libera professione. La Lombardia, con quasi 303.000 iscritti, è inoltre di gran lunga la regione con la maggiore presenza di professionisti iscritti ai ventisette ordini italiani. Milano, più in generale, è la città italiana con la più alta incidenza di lavoro qualificato; il 42% circa delle previsioni di assunzione manifestate dagli imprenditori a fine 2009 era rivolto a soggetti rientranti nei primi tre grandi gruppi professionali (imprenditori o dirigenti, professionisti, tecnici). Nel capoluogo lombardo, in breve, appaiono più evidenti i grandi processi di trasformazione del lavoro intellettuale che interessano l'intero paese.

Dunque il problema posto al centro della ricerca è il rapporto tra professionalismo e lavoro della conoscenza in generale. La riflessione è da situare nel quadro di una svolta cognitiva dell'economia che appare in stretta relazione con l'affermarsi simultaneo di differenti processi economico-sociali tra loro intrecciati (avvento delle ICT, mutamento qualitativo dei consumi, nuovi modelli organizzativi delle imprese, scolarizzazione di massa, travaso di occupati dal settore secondario al terziario ecc.). Nel mosaico del *knowledge working* sono cresciuti, per numero e rilevanza, alcuni raggruppamenti socio-professionali; è soprattutto in questi mondi che prendono forma nuovi tentativi di professionalizzazione e tensioni al superamento del professionalismo.

Il primo è costituito dai professionisti nelle organizzazioni,⁴ come effetto del rovesciamento dell'organizzazione taylor-fordista del lavoro, la cui cifra risiedeva nella netta separazione tra molti a cui era chiesto "poco" (in termini cognitivi) e pochi a cui era chiesto "molto". Lo sviluppo del ruolo dei tecnici è proceduto parallelamente al progressivo venir meno della loro identificazione con le aziende e la spinta a "farsi professione". È all'interno di questo mondo che si sono formate molte associazioni professionali, come quelle dei manager degli approvvigionamenti, dei credit manager, degli internal auditor, degli analisti finanziari, dei responsabili marketing, dei tecnici della sicurezza e dell'ambiente e tante altre. Il secondo fenomeno è costituito dalla crescita, trainata dall'*outsourcing* delle imprese e dal blocco delle assunzioni nelle amministrazioni pubbliche, dei professionisti autonomi con partita IVA. La rappresentazione più nota di questa realtà è stata fornita attraverso la nozione di "lavoro autonomo di seconda generazione".⁵ Il nuovo lavoro autonomo è composto da lavoratori qualificati, con competenze certificate da titoli formali ed esperienza. In quasi tutte le associazioni sono presenti soggetti rientranti in questo gruppo. È di particolare interesse, inoltre, segnalare l'esperienza dell'Associazione Consulenti Terziario Avanzato (ACTA), forse unico caso di associazione formata su basi categoriali e non professionali e che si richiama esplicitamente alla categoria di "lavoro autonomo di seconda generazione". Il terzo e ultimo aggregato socio-professionale è costituito dalle figure definite da Richard Florida "classe creativa". Un'eterogenea popolazione che opera nei contenuti tutelati da *copyright* (editoria, cinema, audiovisivo, software ecc.) o legati alla cultura materiale (moda, enogastronomia, industrial design). Soggetti socializzati al "nuovo capitalismo" ma che esprimono nel contempo valori mutuati da subculture di matrice anticonformista *no collar*.⁶ A Milano ha sede gran parte delle associazioni nel campo del design, della comunicazione pubblicitaria, del marketing e più in generale delle professioni dei servizi creativi alle imprese. Altri importanti fenomeni di professionalizzazione riguardano i servizi finanziari e immobiliari (promotori finanziari, agenti immobiliari, assicurativi, di borsa ecc.), ma anche il settore del welfare. In quasi tutti gli ambiti produttivi, in bre-

4. Butera F., Donati E., Cesaria R., *I lavoratori della conoscenza: quadri, middle manager e alte professionalità tra professione e organizzazione*, FrancoAngeli, Milano 1997.

5. Bologna S., Fumagalli A., (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari del post-fordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano 1997.

6. Ross A., *No-Collar: the Humane Workplace and Its Hidden Costs*, Basic Books, New York 2003.

ve, è presente una crescente necessità di accesso e aggiornamento della conoscenza. Questa generalizzazione sfida il campo del professionismo, rendendo meno rintracciabili le ragioni per cui alcune professioni meritino “protezione” e altre debbano essere regolate dal mercato.

Soggettività, regolazione e rappresentanza dei professionisti

La prima parte della ricerca è stata realizzata attraverso la somministrazione on-line di un questionario a un campione di 1.087 professionisti milanesi, composto per il 67,5% da professionisti iscritti a un albo o ordine e per il 32,5% da professionisti senza albo. Il gruppo più consistente è rappresentato dalle professioni liberali (38,3%), seguito dalle professioni della creatività (19,7%), dai servizi tecnici alle imprese (16,5%) e dalle professioni del welfare (13,6%). Il campione vedeva inoltre una netta prevalenza delle posizioni di lavoro autonomo e libero professionale (75,9%) a cui va aggiunto un 7,6% di imprenditori-professionisti (titolari di imprese con dipendenti). Di seguito si espone, in sintesi, una selezione dei principali *finding* dell'indagine, focalizzando l'attenzione sui temi di maggiore interesse ai fini di una riflessione sul rapporto tra professioni, economia della conoscenza e regolazione.

In prima battuta, l'indagine propone con forza il tema dell'insoddisfazione dei professionisti e la diffusa sensazione di declassamento, che trova primo e immediato indicatore nella percezione di incongruità del reddito percepito rispetto al tempo dedicato al lavoro, alla qualità degli *skill* detenuti, allo status della professione. Questa percezione è diffusa soprattutto tra le professioni del welfare e le tradizionali professioni liberali; a parità di altre condizioni, inoltre, le donne vivono una situazione di maggiore malessere rispetto ai colleghi uomini. A monte del malessere vi sono più fattori che variano significativamente con il variare dei campi: se per le professioni del sociale il nodo è rappresentato dalla crisi del welfare, per quelle liberali la criticità è legata alla crescita incontrollata degli ingressi, mentre per l'insieme delle “nuove” professioni il problema è l'assenza di riconoscimento istituzionale. Pure partendo da condizioni diverse, sembra in atto una sorta di “convergenza” tra attività liberali e “nuove” nella richiesta di riconoscere (e in un certo senso “chiudere”) i confini delle professioni. Sul tema della regolazione, infatti, poco meno della metà del campione (48,8%) è d'accordo con l'idea che “non sia necessaria alcuna regolazione pubblica” e riscuote un consenso ridotto uno dei provvedimenti simbolici delle politiche di liberalizzazione delle professioni (le famose “lenzuolate”), l'abolizione dei minimi tariffari, che solo il 31,6% dei rispondenti considera “una giusta forma di tutela dei clienti/utenti”. Per contro, il 52,8% considera “eccessivo” il numero dei professionisti, schierandosi a favore di una certa chiusura degli accessi “per difendere valori e competenze”. La combinazione tra orientamenti in materia di regolazione delle attività (più stato o più mercato) e degli accessi (sistema aperto o chiuso) propone quattro atteggiamenti regolativi.

- *Chiusura corporativa*. L'atteggiamento più frequente (31,3%) combina la richiesta di maggiori (o nuove) protezioni statali con quella di “restringere gli accessi”; questo orientamento è più diffuso tra le professioni liberali (40,2%) e quelle del welfare (54,3%).
- *Liberalizzazione*. Il secondo atteggiamento per frequenza nella distribuzione delle risposte (27,3%) è diametralmente opposto e unisce l'apertura degli accessi al controllo del mercato. È fatto proprio soprattutto dai professionisti (uomini) interni alle imprese e alle professioni della creatività.
- *Corporativismo di mercato*. È l'atteggiamento (21,3% del campione) di chi accetta una superiore regolazione del mercato, ma in presenza di limiti all'accesso alla professione.
- *Meritocrazia governata*. Il 20,1% ritiene che non debba esserci controllo negli accessi, ma che sia necessaria una maggiore regolazione pubblica. Significativamente, sono i professionisti interni alle organizzazioni a privilegiare quest'orientamento.

Tabella 1 – Le culture professionali: una classificazione

		Modello di regolazione dell'attività professionale	
		Mercato	Stato
Regolazione dell'accesso alla professione	Accesso aperto	Liberalizzazione (27,3%)	Meritocrazia governata (20,1%)
	Accesso chiuso	Corporativismo di mercato (21,3%)	Chiusura corporativa (31,3%)

Fonte: Aaster.

In materia di regolazione non emerge dunque un atteggiamento dominante: tendenze all'apertura e alla chiusura, alla liberalizzazione e al controllo si controbilanciano e, forse, la domanda di protezione prevale su quella di apertura. È interessante osservare come la demarcazione più rilevante sia di tipo generazionale: sono i più giovani e precari, gli under 30 e in misura minore i trentenni, a sposare più frequentemente la causa della chiusura corporativa.

Quale è stato l'impatto della crisi sui professionisti milanesi? In primo luogo, negli ultimi anni sembra prodursi una riconfigurazione della struttura dei compensi e delle prestazioni, che potrebbe preludere a ridefinire sul medio periodo standard e valore convenzionale del lavoro conoscitivo in generale. Il 42,2% dei rispondenti negli ultimi due anni ha diminuito il fatturato e il 49,9% ha visto un calo della redditività, il 31,1% ha perso clienti e il 26,5% ha dovuto ridurre il personale. Il racconto della crisi non è scandito esclusivamente dalla perdita di opportunità: le ristrutturazioni hanno penalizzato alcune professioni, ma la necessità di riorganizzare i *business model* in altri casi starebbe favorendo un *recenterage* sulle funzioni qualificate all'interno delle imprese. Emerge in ogni caso un *cleavage* verticale tra gli studi più affermati e i professionisti molecolari o dei piccoli studi. La contrazione del reddito (41,6% del totale) è stata avvertita soprattutto dai professionisti a collaborazione o monocommittenza (47,5%) e dalle donne (44,3%). Come hanno reagito alla situazione i professionisti? Solo il 19% ha dichiarato che "la crisi non ha avuto un impatto significativo", mentre il 43,4% ha cercato nuovi mercati/clienti, il

Tabella 2 – Modalità di reazione alla situazione di crisi
(anno 2010 – valori percentuali)⁷

	Professioni		Totale
	Regolamentate	Non regolamentate	
La crisi non è stata un problema	18,9	18,9	19,0
Cercando nuovi mercati/clienti	42,5	46,5	43,4
In nessun modo	8,0	3,1	6,7
Uso ferie/permessi/riduzioni di orario per i collaboratori	0,8	1,2	1,0
Aumentando la pubblicità e il marketing	10,4	10,6	10,4
Introducendo innovazioni di processo/prodotto	9,6	22,0	13,2
Riducendo il personale	4,6	3,1	4,1
Aumentando/innovando la formazione	12,3	11,0	12,0
Tagliando le collaborazioni esterne per contenere i costi	7,4	7,1	7,3
Ricorrendo alla CIG	0,5	0,4	0,4
Cercando collaborazioni con altri professionisti	18,4	12,6	16,6
Ho ridotto il tenore di vita mio e/o della mia famiglia	33,0	31,1	32,5

Fonte: Aaster.

7. La somma delle percentuali è superiore a 100 perché si tratta di domanda a risposta multipla.

16,6% ha rafforzato la tendenza a cooperare “cercando collaborazioni con altri professionisti”, il 12% ha “aumentato/rinnovato la formazione personale e/o dei collaboratori”. È significativo, comunque, osservare che un terzo (32,5%) ha ridotto il suo tenore di vita e/o quello della propria famiglia. Tali strategie risultano sostanzialmente trasversali alla distinzione tra professioni regolamentate e non.

Un ulteriore tema di approfondimento è consistito nell'analisi dei meccanismi di appartenenza socio-professionale. Si è richiesto di fornire un grado di identificazione rispetto ad alcune categorie (di classe, di ceto, professionali). Nel complesso le scelte sembrerebbero delineare uno spazio di identificazione nel quale il riconoscimento di sé in quanto professionisti è perno di una più generale appartenenza ai ceti medi riflessivi.

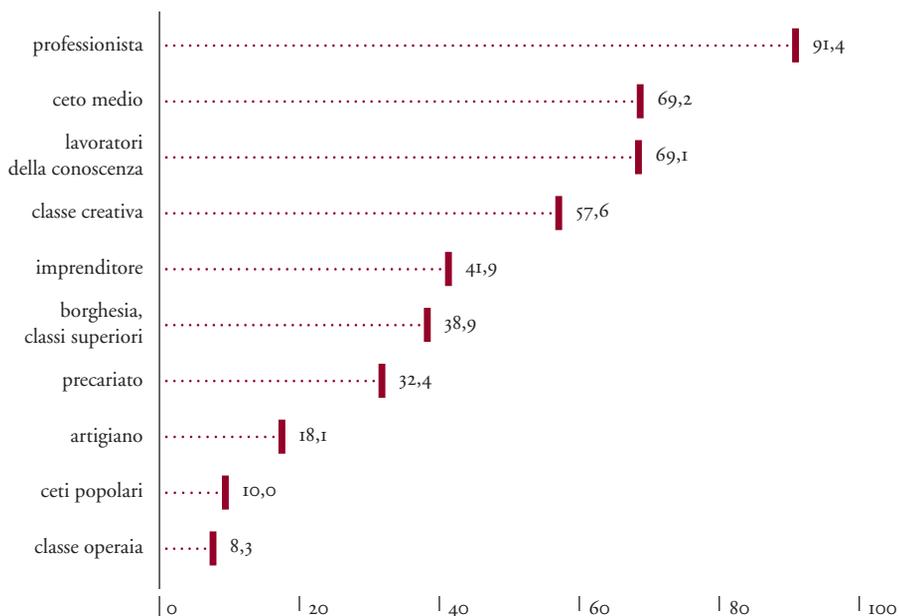


Grafico 1 – Grado di appartenenza/identificazione ai seguenti gruppi e/o classi sociali
(anno 2010 – valori percentuali)
Fonte: Aaster.

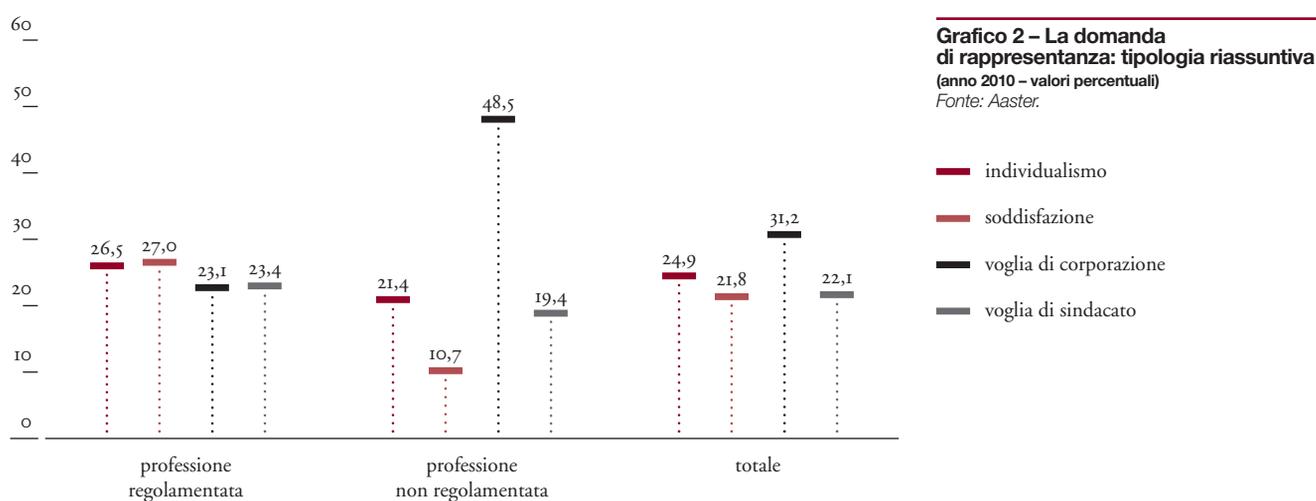
Tuttavia questa lettura non tiene conto delle numerose linee di divisione che attraversano questo bacino. Tra i più giovani, per esempio, l'assimilazione con il precariato sale oltre il 60%, con un'ulteriore accentuazione nel campo delle professioni tradizionali (avvocati, architetti, psicologi ecc.). La posizione sul mercato influisce sul tipo di identificazione, con i professionisti divisi tra settori caratterizzati da forme atipiche e/o a monocommittenza che più si uniformano con l'etichetta di precario e coloro che esercitano effettivamente un ruolo autonomo sul mercato e che si identificano spesso con il ruolo di imprenditore. Le professioni più sottoposte alla percezione di declassamento sono in primo luogo, e probabilmente per motivi diversi, le professioni del welfare (con il 54,2% degli intervistati che si dichiara assimilato con l'etichetta di precario), quelle liberali (35,2%) e della creatività (39,5%), mentre l'universo delle attività tecnico-manageriali di servizio all'impresa sembra non vivere questa sindrome.

Allo scopo di individuare alcune dimensioni più ampie delle identificazioni sociali è stata realizzata un'indagine fattoriale, che ha consentito di individuare tre componenti. La prima combina l'identificazione nella borghesia, nella classe creativa, nei lavoratori della conoscenza e nei professionisti, indicando la presenza di un fenomeno di distinzione o elitismo sociale, con l'accomodamento di individualità nuove e trasversali alle tradizionali distinzioni di ceto o di classe. Dunque, classe creativa e lavoro della conoscenza come componenti di una nuova immagine borghese. La seconda associa l'identificazione nei ceti popolari, nella classe operaia e nel precariato: una dimensione della personalità sociale ruotante attorno all'idea del declassamento sociale. Il terzo fattore aggrega infine le due immagini dell'artigiano e dell'imprenditore, come simboli di un'identità da ceti prodotti-

vi e quindi parte di una narrazione collettiva debitrice del mondo della piccola impresa e del lavoro autonomo.

Un obiettivo dell'indagine consisteva nell'analisi degli atteggiamenti nei confronti della rappresentanza degli interessi. Il 62,6% dei rispondenti non è iscritto ad alcuna associazione di rappresentanza, di tipo professionale o sindacale, mentre il 32,2% è iscritto a un gruppo di rappresentanza professionale, il 7,7% è iscritto alle organizzazioni di rappresentanza delle imprese e il 2,7% a un sindacato dei lavoratori. La maggiore propensione associativa si riscontra tra i professionisti con contratti a tempo indeterminato: di questi solo il 43,9% non è iscritto ad alcuna associazione, contro il 72,8% dei professionisti con monocommittenza o contratti temporanei e il 60,3% dei professionisti/imprenditori. Le basi sociali delle associazioni professionali sembrano costituite soprattutto dagli strati professionali con maggiore solidità sul mercato. Dunque, i dati raccolti sembrerebbero configurare il fenomeno dell'associazionismo principalmente come espressione delle élite professionali, laddove confermano la tendenza delle giovani generazioni a defezionare dalla rappresentanza: sotto i 30 anni la quota di non iscritti ad alcuna organizzazione sale fino all'85,4%.

Quasi un quarto degli intervistati si dichiara sostanzialmente disinteressato al tema della rappresentanza degli interessi, ma è da sottolineare che la convinzione per la quale l'argomento non è rilevante (condivisa dal 46,6%) convive con un'area d'opinione più ampia (53,4%) che sembra esprimere una domanda di rappresentanza non soddisfatta dalla configurazione attuale dell'offerta. È una domanda che si esprime anzitutto come "voglia di corporazione", rappresentata da coloro che ambiscono al riconoscimento di ceto attraverso l'istituzione di un albo/ordine (14,5%) oppure a protezioni da parte di nuove associazioni professionali, non riconoscendosi in quelle attuali (16,8%). Emerge dalle risposte, tuttavia, anche una "voglia di sindacato" che si articola nella richiesta di un sindacato dei professionisti (sullo stile della precedentemente citata ACTA), pari al 13,2% e in una minoritaria richiesta di rappresentanza sindacale classica (8,9%).



Un altro aspetto riguarda infine il rapporto con il sistema del welfare e la più generale dimensione della governance pubblica e statale. In breve, molte decisioni distributive importanti sia per competere sul mercato sia per il welfare sono prese in tavoli nei quali molte professioni non siedono o non sono rappresentate in quanto tali, con una divisione di fondo tra professioni ordinate e non ordinate. Dai dati emerge, in primo luogo, la percezione di una sostanziale esclusione dalla sfera decisionale pubblica: sottolineiamo esclusione più che disinteresse. Il 67,8% si percepisce come svantaggiato sul piano della copertura pensionistica, il 69,9% nella prevenzione del rischio salute e delle conseguenze del "cadere ammalati", il 67,5% lamenta uno svantaggio nell'accesso ai finanziamenti pubblici per

l'economia; fino ad arrivare a quella percepita come la "madre di tutte le esclusioni", l'assenza di protezione in caso di perdita del lavoro o fallimento del mercato (83,5%). Quali caratteristiche influiscono sulla percezione di svantaggio? Le professioni liberali con ordini e quelle della creatività, in massima parte non regolamentate, sono gli ambiti lavorativi che più di altri percepiscono uno svantaggio per tutte le aree di *policy*. Al contrario, i professionisti con ruoli occupazionali stabili sono tuttora inseriti nelle reti protettive del welfare pubblico e categoriale definito dai grandi patti neo-corporativi. I professionisti, come anche questa ricerca conferma, sono grandi consumatori di "welfare fai da te". Il 48,5% dei rispondenti ha stipulato un'assicurazione privata contro il rischio malattia e/o infortunio, il 28,6% ha acquistato una pensione integrativa e il 29% ha acquisito una polizza assicurativa finalizzata alla formazione di una rendita. Più ridotto invece (per quanto non trascurabile, pari a 20,7%) il ricorso al mercato del risparmio gestito.

Professioni allo specchio. Il cambiamento del lavoro professionale secondo ordini e associazioni

Accanto alla rilevazione svolta tra i professionisti nel corso dell'autunno 2010 sono stati intervistati presidenti o portavoce di 14 ordini professionali e di 31 associazioni delle professioni non regolamentate (d'ora innanzi associazioni). Anche in questo caso si propone una selezione dei temi più rilevanti emersi dai colloqui, con particolare attenzione a quelli inerenti i cambiamenti percepiti del lavoro professionale, sia dal punto di vista dei contenuti sia per quanto attiene le forme in cui si organizza o viene organizzato.

Sul versante del cambiamento dei contenuti, è da rimarcare anzitutto che la crescita delle associazioni appare legata anche a quella di nuovi profili di conoscenza legati all'innovazione tecnologica, al cambiamento organizzativo nelle imprese, ai processi gestionali e di servizio richiesti dalla crescente complessità delle forme di coordinamento della produzione. Intorno a questi processi si creano inediti profili di competenze i quali, per disaffiliazione da precedenti corpi professionali o per "importazione" a seguito dei meccanismi di internazionalizzazione delle imprese, creano le basi per l'implementazione di nuovi progetti professionali. Tale stato di cose testimonia anche il progressivo venire meno dei significati e dei contenuti associabili a molte professioni. La frammentazione dei set teorici e conoscitivi in sottodiscipline, che interessa l'intero campo del lavoro intellettuale, a prescindere dal modo in cui è regolato, genera l'effetto di limitare la riconoscibilità di molti profili professionali. Nel medio periodo, sembra inoltre essersi realizzato un doppio movimento, ad apparente compensazione reciproca, tra un processo di arricchimento del contenuto tecnico del lavoro e uno di frantumazione della sua composizione, corrispondente allo sbriciolarsi delle aggregazioni socio-professionali (e di ceto). Esempio è il caso delle professioni sociali: procedure, confini regolativi, requisiti sempre più particolari hanno finito con il favorire la specializzazione in sottoambiti che hanno generato una moltiplicazione dei profili e una minore visibilità sociale di ciascuno di essi. Anche lo sviluppo delle ICT ha avviato processi di sovrapposizione di competenze e ibridazione del *knowledge*. È da sottolineare, su questo punto, la preoccupazione suscitata, presso molti professionisti maturi, dall'abbassamento delle barriere d'ingresso ai mercati generato dall'esplosione dei software *low cost*; da qui il timore di un "patto scellerato" tra organizzazioni e "nativi digitali" disponibili ad agire secondo logiche di *dumping*. Alcune professioni, è da sottolineare, sono interessate da un "processo di qualificazione": valga a titolo esemplificativo il caso dei consulenti del lavoro, passati dalla tradizionale figura burocratico-amministrativa del "paghista" alla consulenza generale in materia di diritto del lavoro.

L'indagine ha proposto il tema del progressivo inserimento del lavoro professionale nelle dinamiche dell'economia mondiale. I lavoratori interni alle aziende operano molto spesso in società multinazionali, che d'altra parte acquistano servizi professionali *in loco*. Le stesse associazioni, peraltro, funzionano talvolta da agenzie d'internazionalizzazione; la

costruzione di uno spazio transnazionale delle professioni passa attraverso la diffusione e l'armonizzazione di titoli, standard valutativi, certificazioni e convenzioni creati in altri paesi (di norma anglosassoni), che si punta a fare conoscere e riconoscere – *in primis* dal mercato – sul territorio nazionale. Diverse associazioni rilasciano titoli riconosciuti in più paesi (per esempio, project manager, manager degli approvvigionamenti, internal auditor, ambiente e sicurezza, analisti finanziari, numerose associazioni del settore immobiliare).

Non meno rilevanti i cambiamenti in atto per le forme del lavoro professionale. Nel mondo delle professioni tradizionali, il processo più rilevante è dato dall'erosione delle basi materiali e ideologiche del professionalismo, in virtù dell'elevato numero di accessi che produce una percezione di declassamento, ma anche dai timidi fenomeni di imprenditorializzazione da parte degli studi professionali. Alla base della percezione di declassamento è l'accesso generalizzato all'istruzione universitaria e la conseguente creazione di aspettative diffuse d'integrazione vantaggiosa nel mercato. Tale situazione ha costituito il tema saliente dei colloqui effettuati con i presidenti degli ordini di medici, avvocati, architetti e psicologi. La polarizzazione tra una minoranza di *winner* (i grandi studi legali, le archistar, il chirurgo rinomato che mobilita il turismo sanitario) e una tendenziale maggioranza priva di reali opportunità di sviluppo, costituisce – al di là della sua aderenza ai processi reali – la rappresentazione più diffusa del mondo delle professioni ordinate. Il secondo processo è la timida apertura verso assetti imprenditoriali. La recente nascita dei "negozi legali", come la tendenza alla costituzione di piccole imprese di consulenza e servizio globale alle imprese, costituiscono alcuni esempi, che non devono tuttavia far passare l'idea di una generalizzata strutturazione degli studi professionali: tra gli avvocati, per esempio, il 97% di essi è composto da professionisti singoli.

Nel campo delle professioni non regolamentate, rimane da sfatare l'immagine che le descrive come "popolo delle partite IVA". Spesso è vero il contrario: i fenomeni associativi nel campo dei servizi alle imprese sono sovente promossi (e vedono una più larga diffusione) proprio da "professionisti nelle organizzazioni", nella cornice di una composizione mista (autonomi e dipendenti) che tuttavia, con la crisi, sembrerebbe vedere un incremento delle posizioni indipendenti. In genere, le associazioni delle "professioni organizzative" tendono ad avere una *membership* composta per lo più da dipendenti (dirigenti, quadri, talvolta impiegati) delle imprese. In altre associazioni prevalgono viceversa figure di professionisti autonomi piuttosto che organizzati in piccole società di consulenza. La trasformazione in rapporti di consulenza di parte del nucleo di *core worker* a elevata qualificazione delle imprese non rappresenta tuttavia una realtà indotta dalla crisi, poiché si tratta di un fenomeno di lungo periodo. La condizione materiale dei professionisti con partita IVA, tuttavia, sembra progressivamente modificarsi in negativo e gli stessi autori che avevano indugiato sulla matrice ambivalente della spinta al lavoro autonomo hanno successivamente rimarcato⁸ come gli anni zero abbiano rappresentato un periodo di progressiva erosione degli "spazi di libertà" conquistati attraverso la scelta del lavoro indipendente.

Per diverse ragioni, Milano, come altre grandi aree urbane e metropoli, vede una grande concentrazione di attività terziarie qualificate e servizi professionali. I punti di forza di Milano sono però individuati, in accordo con altre ricerche, assai più nei fattori tradizionali di competitività che non su elementi post-fordisti: la localizzazione di grandi organizzazioni pubbliche e servizi collettivi (università, amministrazioni, ospedali ecc.) e sedi di imprese nazionali e multinazionali, i vantaggi di agglomerazione, le dotazioni infrastrutturali e l'importanza delle scuole di formazione, ma anche la dimensione internazionale, che consente lo sviluppo delle attività professionali sulle reti lunghe (per quanto, nel confronto con altre città dell'economia mondiale, a taluni intervistati Milano "sembra una città morta") e la circolazione di leader professionali affermati o creativi di successo mondiale, che funzionano da pivot e incrementano il capitale simbolico della città.

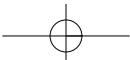
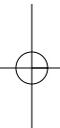
8. Bologna S., *Ceti medi senza futuro? Scritti, appunti sul lavoro e altro*, DeriveApprodi, Roma 2007.

Conclusioni

In disaccordo con altre chiavi di lettura, che interpretano l'incremento quantitativo dei lavoratori intellettuali come marcatore del "passaggio" verso un modello di società in cui essi eserciteranno la *leadership* sui processi economici e sociali, la lettura in filigrana dei materiali raccolti nelle due fasi della ricerca suggerisce piuttosto di soffermarsi sulle fratture che impediscono di guardare all'universo delle professioni come a un insieme omogeneo. Quanto più le qualità cognitive del lavoro divengono centrali per la produzione di beni e servizi, tanto più la composizione sociale sembra esplodere. Differenze di reddito, di status e d'interessi sono immanenti all'economia di mercato. La diffusione a livello di massa della condizione di lavoratore intellettuale sembra però ampliarne la rilevanza, generando nuove disuguaglianze strutturate e linee di frammentazione degli interessi. Tradizionalmente il mondo delle professioni "ordinate" ha salvaguardato le proprie prerogative attraverso il professionalismo, che rimane la forma di tutela e il principio regolativo di riferimento per larga parte del mondo professionale – ordinato e non. Le associazioni, che si ispirano in modo più o meno esplicito al modello di regolazione anglosassone delle professioni, richiedono un riconoscimento pubblico volto a rafforzare le loro posizioni creando, su basi convenzionali e cognitive anziché legali, meccanismi protettivi fondati sulla reputazione. Non mancano peraltro associazioni che puntano esplicitamente a farsi ordine.

La sfida della società della conoscenza, come si è detto, modifica cornice e scena. La cifra di questo cambiamento non consiste in una professionalizzazione di massa (tutti professionisti) o nell'accesso generalizzato a una *middle class* di *professional* socialmente integrata ed economicamente garantita, né d'altra parte si sostanzia nel suo contrario, in una deprofessionalizzazione di tutti o in un deragliamento sociale, circostanza che non trova adeguata evidenza empirica. Piuttosto, sembra emergere un modello di integrazione differenziale, che trova nella moltiplicazione dei modi di essere sul mercato e nell'inflazione certificatoria del capitale umano ulteriori indicatori. All'interno del lavoro intellettuale prendono dunque forma interessi assai poco componibili. I membri affermati delle professioni ordinate propendono per una riproduzione – secondo i casi temperata da aperture riformatrici – del sistema ordinistico, contestato semmai perché incapace di selezionare gli accessi, ma anche i professionisti più forti delle professioni non ordinate tendono a produrre modelli basati sul riconoscimento delle prerogative professionali. I più giovani, tra i quali sfumano i confini tra professioni ordinate e non ordinate, sembrano avanzare aspettative in direzione sia di una liberalizzazione meritocratica, sia di una timida rivendicazione di interventi regolativi in materia di diritti sociali, come pure la variegata area del lavoro autonomo di consulenza. Il nuovo ceto imprenditoriale terziario di professionisti identifica le sue prospettive con quelle del mondo della piccola impresa, con il quale condivide i *claim* in materia di deficit di competitività del sistema, mentre tecnici superiori e professionisti interni alle aziende richiedono una valorizzazione del loro ruolo nelle organizzazioni.

L'identificazione nella professione rimane elevata poiché fornisce identità a fronte del parziale venir meno delle garanzie d'inserimento vantaggioso sul mercato, ma appare un collante indebolito. Ci si identifica infatti nei contenuti cognitivi della professione, ma sempre meno si ritiene di appartenere a un corpo portatore di interessi comuni. Le tendenze alla disaffiliazione o alla defezione dalle appartenenze di gruppo convivono peraltro con altrettanto evidenti spinte alla ri-professionalizzazione o verso quello che il Censis definisce "rinserramento identitario nel ceto". In questo quadro appare lecito domandarsi però se le pure necessarie esigenze riformatrici del sistema ordinistico o l'implementazione del sistema duale ordine/associazioni proposto dal CNEL siano risposte adeguate ai problemi regolativi proposti dalla nuova composizione del lavoro professionale. Questi sono anche problemi di accesso alle risorse per competere e per proteggersi dagli effetti del mercato: in altre parole, di politiche per lo sviluppo e politiche di welfare.



10. Percorsi di sviluppo nelle filiere delle energie rinnovabili

di Vittorio Chiesa*

Il settore delle rinnovabili rappresenta uno dei comparti più dinamici in termini di crescita e di sviluppo imprenditoriale. In un contesto di bassa crescita, se non addirittura di stagnazione, le rinnovabili rappresentano una traiettoria di sviluppo estremamente interessante non solo in relazione all'ambito nazionale ma anche, e soprattutto, in virtù delle opportunità che si potranno creare sui diversi mercati internazionali. In questo lavoro si intende offrire un quadro dei principali percorsi di sviluppo che si aprono alle imprese operanti in Italia in quattro comparti relativi alla produzione di energia da fonti rinnovabili (fotovoltaico, eolico, biomasse e mini-idroelettrico). Di ciascuna fonte verrà fornito un breve quadro generale del mercato in Italia e un approfondimento sulle dinamiche di filiera, evidenziando i principali percorsi di crescita e modelli di business perseguiti dalle imprese nazionali.

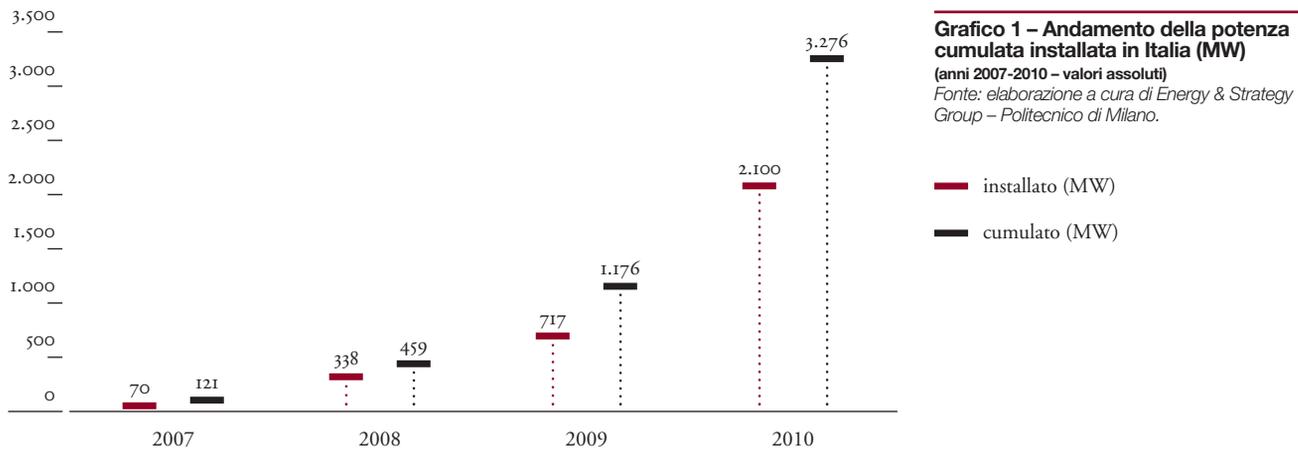
Il mercato del fotovoltaico in Italia

Per quanto riguarda l'Italia, il 2009 ha segnato un primo passo verso la maturità del fotovoltaico, facendo registrare un valore di installato annuo pari a 720 MW. Nel 2010, il mercato italiano degli impianti costruiti e allacciati (senza considerare gli effetti del decreto Salva Alcoa¹) è stato pari a circa 2,1 GW, con una crescita rispetto al 2009 di circa il 192%. Quindi, il valore cumulato al 2010 considerando solo gli impianti allacciati nel corso dell'anno (ossia senza il decreto Salva Alcoa) è pari a circa 3,3 GW di potenza fotovoltaica.

Gli impianti di cui è stata comunicata al Gestore servizi energetici (GSE) la fine dei lavori entro il 31 dicembre 2010 e per i quali, se entrati in esercizio entro il 30 giugno 2011, è applicabile quanto previsto dal decreto Salva Alcoa, hanno una potenza pari a 3,95 GW e sono circa 58.400 impianti. Presumendo che tutti gli impianti che abbiano fatto richiesta per il decreto Salva Alcoa siano stati effettivamente installati, si raggiunge una potenza installata nel corso del 2010 pari a circa 6 GW, con un aumento rispetto al dato 2009 di oltre il 740%, per un cumulato a fine anno di 7,2 GW, in crescita rispetto

* Vittorio Chiesa – Professore ordinario di Economia e organizzazione aziendale nel corso di laurea in Ingegneria gestionale presso il Politecnico di Milano e in Ingegneria informatica presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

1. Decreto, convertito in legge nel marzo 2010, secondo il quale coloro che avessero costruito impianti fotovoltaici entro il 31 dicembre 2010 avrebbero potuto accedere agli incentivi del Conto Energia, anche senza l'effettivo allaccio alla rete, avendo quindi diritto a incentivi maggiormente vantaggiosi rispetto a quelli più bassi previsti per l'anno 2011.

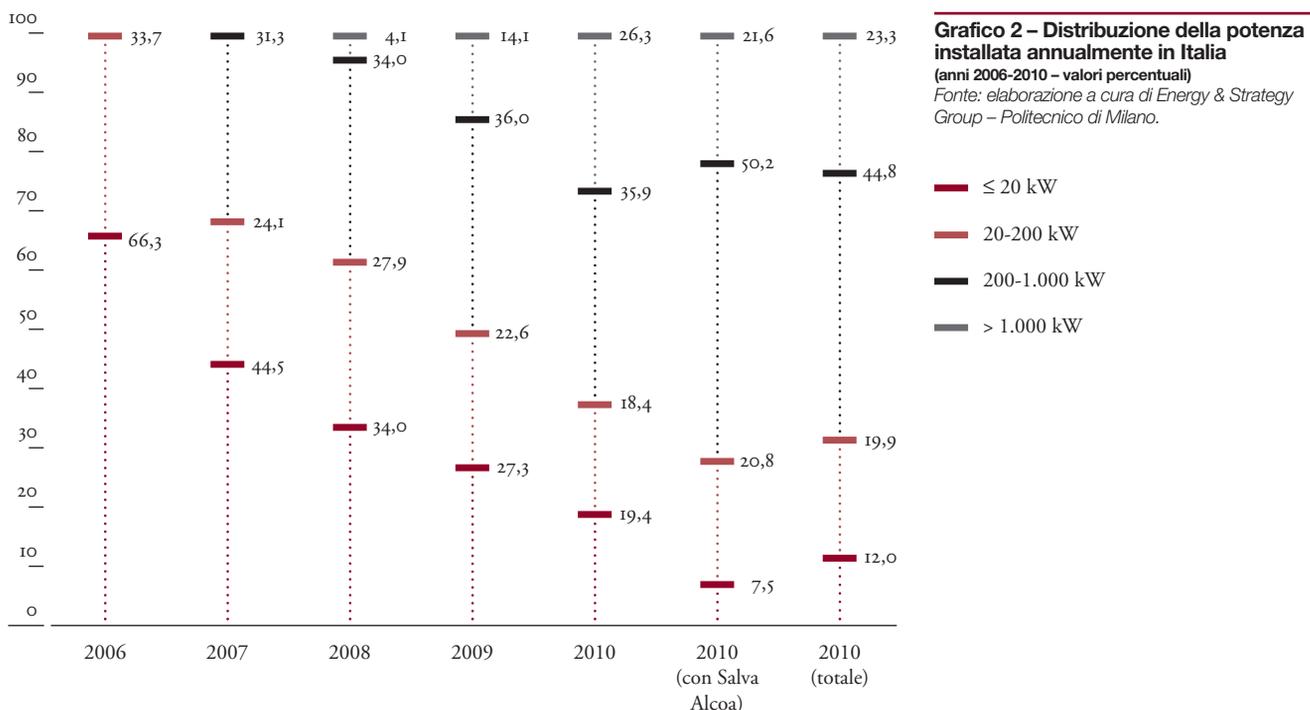


al cumulato del 2009 di oltre il 510%. La potenza cumulata in questo modo porterebbe l'Italia in seconda posizione nella graduatoria mondiale.

Per quanto riguarda l'articolazione del mercato nelle diverse tipologie di impianti installati, bisogna registrare come, nel corso del 2009 e del 2010, sia sensibilmente cresciuto il peso delle installazioni fotovoltaiche negli impianti di medio-grande dimensione.

Tra il 2008 e il 2009 la crescita del numero di impianti installati è stata pari al 64%, mentre tra il 2009 e il 2010 l'incremento ha raggiunto il 115% (250% considerando gli impianti installati con il Salva Alcoa), equivalente a 153.000 impianti (208.000 con quelli del decreto). A questo proposito, è interessante notare come la crescita del numero di impianti installati sia meno che proporzionale rispetto a quella della potenza installata. Infatti, negli anni la taglia media degli impianti è notevolmente aumentata: in particolare, tra il 2009 e il 2010, il valore si è incrementato ben oltre il 50%, tasso imputabile soprattutto a una crescita media degli impianti di grandi dimensioni (tuttavia, se si analizza lo sviluppo rispetto agli impianti installati con il salva Alcoa, il valore supera il 260%, con una taglia media di impianto al 2010 pari a circa 70 kW).

Nel 2010, il fotovoltaico in Italia ha generato un volume d'affari compreso tra i 7,6 miliardi di euro (limite inferiore) e i 21,5 miliardi di euro (limite superiore). La duplice



valorizzazione rispecchia due dimensioni del mercato: la prima, coerente con gli impianti entrati definitivamente in funzione entro il 31 dicembre 2010 (2.100 MW), ovvero il limite inferiore accertato del volume d'affari effettivamente generato nel corso del 2010; la seconda, che adotta invece la prospettiva delle domande di allaccio presentate entro il 31 dicembre 2010 (ulteriori 4.000 MW circa) e aventi per oggetto impianti per cui si è conclusa comunque tutta la fase realizzativa, rappresenta di converso il limite superiore del volume d'affari 2010.

Percorsi di crescita e modelli di business nel fotovoltaico

Complessivamente, al 2010 è possibile stimare in circa 800 il numero di imprese operanti in Italia lungo l'intera filiera del fotovoltaico. A queste si aggiungono diverse migliaia di operatori locali, legati alla fase di installazione dell'impianto nel segmento residenziale e piccolo commerciale, e 430 banche e istituti di credito attivi nel finanziamento degli impianti. L'evoluzione della filiera del fotovoltaico nel corso del 2010 è stata poi caratterizzata da un incremento della presenza di imprese italiane. Appare evidente quindi che, anche se lentamente, gli operatori nazionali stiano conquistando un ruolo di primo piano in diverse fasi della filiera. Di seguito per ciascuna delle principali aree di business verranno individuati i trend più importanti in atto e i modelli di business perseguiti dalle imprese italiane.

Nell'area di business "Silicio e Wafer", si osserva, per il primo anno, l'ingresso di un'azienda italiana (la Lux) nella produzione di wafer di silicio, anche se il primo anello della filiera rimane saldamente dominato dagli operatori stranieri. È possibile stimare in circa 80 il numero di imprese attive a livello mondiale in questa area di business. Il cambiamento più significativo osservato nel corso del 2010 è relativo all'aumento di capacità produttiva messo in atto dalla quasi totalità dei produttori internazionali per far fronte all'incremento di domanda di silicio da destinare al mercato fotovoltaico.

L'area che comprende i produttori di celle e moduli è stata caratterizzata per tutto il corso del 2009 e del 2010 da profondi investimenti in capacità produttiva (in media, di oltre il 34% in aggregato tra il 2009 e il 2010), che hanno permesso di soddisfare ampiamente la crescente richiesta registrata a livello internazionale. Gli operatori italiani dediti a tale produzione sono stimabili in numero pari a 75 nel 2010, con un incremento del 25% rispetto al 2008. Nonostante questo aumento, la dinamica di crescita nella capacità produttiva di celle è decisamente più "lenta" rispetto al trend registrato a livello mondiale e ne rappresenta una frazione marginale (circa lo 0,85%); l'andamento osservato per quanto riguarda i moduli è invece decisamente più incoraggiante (tra i principali produttori italiani MXGroup e SolarDay). In Italia sembra si stia affermando il modello di business del produttore "integrato", dominante sulla scena internazionale. Le principali aziende produttrici, infatti, comprendono tra le loro attività la creazione sia di celle sia di moduli, anche se il rapporto tra i loro livelli di produzione (se si eccettua il caso di Helios Technology ed EniPower) è comunque sbilanciato a favore dei secondi. X Group e Solsonica hanno raggiunto nel corso del 2010 elevati livelli di saturazione che in effetti giustificano la prevista crescita della produzione (e conseguenti investimenti in capacità produttiva) nel corso del 2011: X Group prevede infatti di realizzare 150 MW di celle e 100 MW di moduli, mentre Solsonica pensa a 80 MW di celle e 140 MW di moduli. Il differente tasso di crescita di X Group e Solsonica si spiega, tuttavia, non soltanto con le innovazioni di processo implementate dalle due imprese nel corso del 2010, in grado di consentire una riduzione dei costi per un valore prossimo al 14% rispetto all'anno precedente, ma anche con il diverso modello di business che hanno perfezionato nel corso del 2010 e che comporta la definizione di partnership molto strette con gli installatori (in particolare Engineering Procurement & Construction – EPC Contractor).

Anche nella fase di distribuzione e installazione si è assistito, durante il 2009 e il 2010,

a un incremento del numero di operatori attivi sul nostro mercato, che a fine 2010, escludendo le migliaia di tecnici locali coinvolti principalmente nella fase di installazione dell'impianto, sono stimabili intorno alle 350 unità, di cui l'80% appartenente a imprese italiane.

L'area di business "Distribuzione e Installazione" è indubbiamente una delle più "sollecitate" dalla straordinaria crescita che il mercato italiano ha sperimentato nel corso del 2010. In particolare, tutti i più grandi EPC Contractor e *system integrator* nazionali hanno incrementato ragionevolmente, nel corso del 2010, sia l'installato sia i ricavi. Gli EPC Contractor dal canto loro, sfruttando il boom delle centrali, hanno fatto registrare un aumento estremamente significativo del fatturato e della marginalità, con ricavi in media in crescita del 150% rispetto al 2009, con punte del 245% e 270% rispettivamente per EnerRay e TerniEnergia. Quest'ultima ha poi ulteriormente ampliato il proprio business con una *joint venture* nata nel corso del 2010, che coinvolge il gruppo Ferrero, da anni ormai impegnato nel mondo delle rinnovabili. Diversi EPC Contractor cercano di internazionalizzare la propria attività attraverso l'apertura di filiali commerciali estere o attraverso la costituzione di partnership e *joint venture* con operatori locali (tra questi Enerqos, Enerpoint, Ecoware).

È interessante approfondire l'analisi (relativamente all'area di business dei componenti e delle tecnologie) della situazione dei produttori di *inverter*, che hanno dovuto far fronte ad alcuni importanti cambiamenti nel 2010. Nel corso dei primi mesi, si è assistito infatti a uno *shortage* di *inverter* sul mercato italiano ed europeo. Ciò è stato causato dal fatto che numerosi produttori non avevano adeguato le proprie capacità di realizzo alla crescente domanda di prodotti finiti prevista per il 2010. In più, si è verificato uno *shortage* di componentistica (in particolare ferriti e schede) per la produzione di *inverter* in seguito alla crisi economica del 2009 che ha portato a una riduzione della politica di stock di molti fornitori. Infine, già a partire dalla fine del 2009 e per tutto il 2010, si è assistito all'entrata nel mercato italiano di alcuni operatori asiatici, che offrono prodotti a un prezzo minore rispetto a quelli europei. Tuttavia, le performance e soprattutto l'affidabilità della componentistica garantita dalle tecnologie occidentali sembrano rimanere oggi un differenziale competitivo troppo importante, anche a fronte di un prezzo decisamente superiore. In particolare, Power One, impresa americana che produce in Italia, è riuscita a sfruttare la carenza di fornitura di *inverter*, impossessandosi di una fetta notevole del mercato fotovoltaico italiano.

Il mercato delle biomasse in Italia

Nel quadro complessivo sulle biomasse, verranno trattati i diversi mercati che rientrano in questo comparto: biomasse agroforestali, biogas e termovalorizzazione.

È interessante rilevare come le prime contribuiscano al fabbisogno energetico complessivo del nostro paese in modo molto più significativo di altre fonti energetiche rinnovabili: nel 2009 hanno concorso a soddisfarne più del 2,5%. In Italia esistono oltre 200 centrali di teleriscaldamento alimentate a biomasse agroforestali, per un totale di 400 MWt di potenza nominale installata. La maggior parte di queste centrali servono poche utenze collegate alla rete di teleriscaldamento, ma esistono impianti che servono alcune migliaia di abitazioni (il principale è a Brunico, in provincia di Bolzano). Per quanto concerne invece le centrali termoelettriche, sono oggi in esercizio in Italia oltre 100 impianti di questo tipo, cui corrisponde una potenza installata superiore a 500 MW. Negli ultimi due/tre anni il diffondersi delle installazioni (con una crescita di quasi il 16% all'anno negli ultimi dodici anni) è decisamente rallentata, a causa dell'incertezza che circonda il meccanismo dei Certificati Verdi.

In Italia esistono più di 500 impianti per la produzione elettrica da biogas attualmente in esercizio, cui corrisponde una potenza complessiva superiore ai 530 MWe. Circa il 70% di questi impianti funzionano con biogas da discarica. Tuttavia, l'aspetto

più interessante riguarda gli impianti a biogas agricolo, che hanno subito un deciso incremento delle installazioni a partire dal 2008, grazie all'introduzione della tariffa omnicomprendensiva che remunera l'energia prodotta da impianti alimentati a biogas in modo particolarmente generoso.

In Italia solamente il 14% dei rifiuti complessivamente generati viene destinato al recupero energetico (oltre il 50% viene invece ancora conferito in discarica), a fronte di una media a livello europeo che si attesta sul 22%. Attualmente sono in esercizio 53 impianti di termovalorizzazione nel nostro paese, per una capacità di trattamento complessiva di circa 7 milioni di tonnellate all'anno, una potenza termica di 2.800 MWt ed elettrica di 730 MWe. I problemi inerenti la realizzazione di questi impianti in Italia sono rappresentati da due elementi: l'accettazione degli stessi da parte delle comunità locali, che normalmente esercitano forti pressioni contro l'entrata in esercizio di termovalorizzatori, anche in presenza di consistenti misure di compensazione del territorio locale, e le dimensioni limitate degli Ambiti Territoriali Ottimali (ATO), ossia le aree geografiche in cui si è deciso di organizzare e impostare il sistema di servizi integrati di gestione dei rifiuti. Gli ATO corrispondono in generale alle province, ma spesso queste possono decidere di creare degli ambiti di gestione dei rifiuti su scala sub-provinciale, rendendo quindi meno efficienti e convenienti economicamente gli investimenti in impianti di trattamento e termovalorizzazione di rifiuti solidi urbani (RSU).

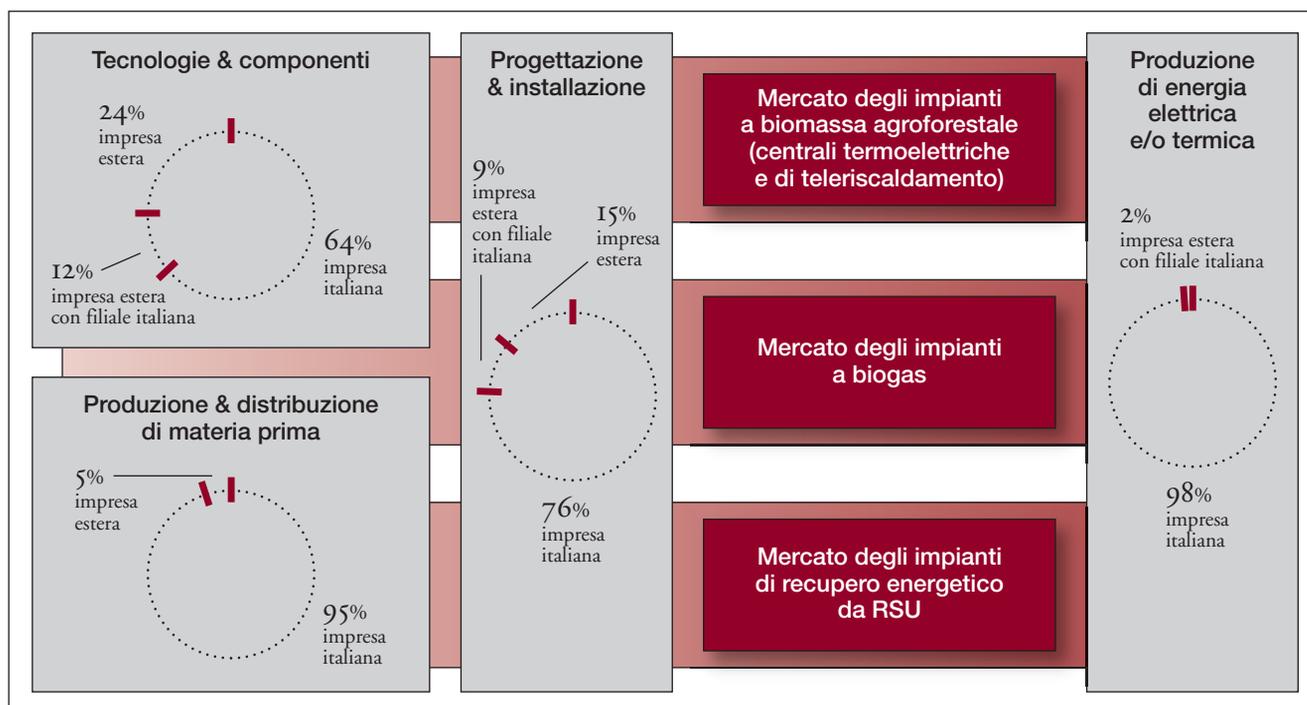
È possibile stimare per il 2010 un volume d'affari complessivo generato dalla filiera biomasse in Italia pari a 3,3 miliardi di euro, in crescita rispetto al valore del 2009 del 18%. Di questo, il 42% è relativo alle biomasse agroforestali, mentre la restante parte deriva in ugual misura dal contributo del settore del biogas e da quello del recupero energetico da RSU. Se a ciò si aggiunge il volume d'affari relativo al mercato delle stufe a pellet per uso residenziale, si arriva alla ragguardevole cifra di circa 4 miliardi di euro. Ci si può attendere un giro d'affari complessivo al 2020 di oltre 10 miliardi di euro.

Percorsi di crescita e modelli di business nelle biomasse

Le imprese italiane rivestono un ruolo importante, con una presenza sul mercato locale che pesa mediamente per oltre il 70% del totale delle aziende presenti, anche nelle fasi di sviluppo e produzione di tecnologie. Gli operatori del nostro paese sono stati in grado di difendersi dalla competizione internazionale (con la sola eccezione forse del mercato degli impianti a biogas agricolo, dove il peso dei produttori stranieri è particolarmente rilevante), facendo leva sulle loro competenze tecniche, maturate in decenni di attività nei tradizionali settori della meccanica e dell'ingegneria.

Va inoltre osservato che la filiera industriale delle biomasse si differenzia sensibilmente da quella tipica di altre fonti di energia rinnovabile (si pensi per esempio all'eolico o al fotovoltaico) in cui non è contemplata l'attività di approvvigionamento della materia prima, che tra l'altro ne rappresenta la vera fase critica.

Entrando più in dettaglio sui singoli comparti della filiera, per quanto concerne la produzione e la distribuzione di materia prima, vanno citate per la loro importanza le società di Short Rotation Forestry (selvicoltura a turno breve). Si tratta di imprese specializzate nella realizzazione e nella gestione di coltivazioni legnose ad alta produttività (per esempio pioppo e robinia nel Nord Italia e salice nel Centro Italia) che, situate solitamente nei pressi delle centrali su richiesta dei produttori di energia, vengono destinate ad alimentare impianti a biomasse agroforestali (tanto centrali termoelettriche quanto sistemi di teleriscaldamento) dopo essere state trasformate, normalmente in loco, in cippato o materiale analogo. La Lombardia riveste un ruolo di primo piano nell'industria italiana della Short Rotation Forestry, con oltre cinque imprese attive in questo comparto, tra le prime a livello italiano per giro d'affari. Tra le più importanti vi sono il Consorzio GBE, fondato nel 2003 a Vigevano (PV) e la Rinnova Green Energy di Scandola Ravara (CR).



Per quanto riguarda le centrali termoelettriche alimentate a biomasse agroforestali, si possono identificare due principali tipologie di operatori che promuovono la realizzazione degli impianti e si occupano della loro gestione operativa e quindi della vendita dell'energia elettrica prodotta. Si tratta di *utility*, che investono nelle centrali per aumentare la propria capacità di produzione di energia da fonti rinnovabili e per sfruttare l'incentivo offerto dal meccanismo dei Certificati Verdi, e di gruppi industriali che dispongono di scarti di lavorazione – come la lolla e la pula di riso, il pulper di cartiera, le sansi di olive, le vinacce o le farine – e che decidono di produrre energia elettrica o termica da utilizzare nei processi produttivi primari o da immettere in rete. È interessante rilevare una presenza particolarmente marcata di imprese (quali, per esempio, le aziende pavese attive nella produzione di riso) che, disponendo di scarti di processo adatti alla combustione, hanno deciso di investire in impianti di questo tipo (Curti Riso, Riso Ticino). Altro caso simile è quello dell'impianto di Ecowatt Vidardo a Castiraga Vidardo (LO), che si alimenta con pulper di cartiera e legno proveniente da raccolta differenziata in un raggio di 50 chilometri, oppure l'impianto a Sustinente (MN) del Gruppo Mauro Saviola, alimentato con scarti di lavorazione del legno.

Per quanto concerne i termovalorizzatori di RSU, è interessante rilevare come esistano due modelli principali attraverso i quali vengono impostate la realizzazione e la gestione di tali impianti: il primo è il modello "pubblico", ove il committente è una municipalizzata o una ex-municipalizzata che gestisce direttamente (o indirettamente attraverso controllate) anche il servizio di raccolta rifiuti. Grazie al già esistente presidio del territorio da parte dell'impresa, con questo modello si ha solitamente maggiore certezza di riuscita della realizzazione dell'impianto. Il modello "privato" invece ha come promotore, e molto spesso progettista, un grande gruppo industriale privato che sceglie di investire nel recupero energetico da RSU per diversificare il proprio portafoglio di attività sfruttando competenze acquisite in altre aree di business (è il caso di Impresilo che, attraverso la controllata Fisia Babcock Environment, ha realizzato numerosi impianti di recupero energetico in diverse nazioni europee, tra cui in Italia ad Acerra, o di Falck che, per mezzo di Actelios ha costruito gli impianti di Trezzo e di Granarolo dell'Emilia) oppure per trovare un ulteriore mercato di sbocco per i propri prodotti e tecnologie (è il caso di Foster Wheeler, promotrice dell'impianto di Parona, in provincia di Pavia). Nel modello "privato", essenziale per questi operatori è ottenere l'appoggio politico delle am-

Figura 1 – Percentuale media di imprese italiane attive nelle diverse aree di business nella filiera delle biomasse

Fonte: elaborazione a cura di Energy & Strategy Group – Politecnico di Milano.

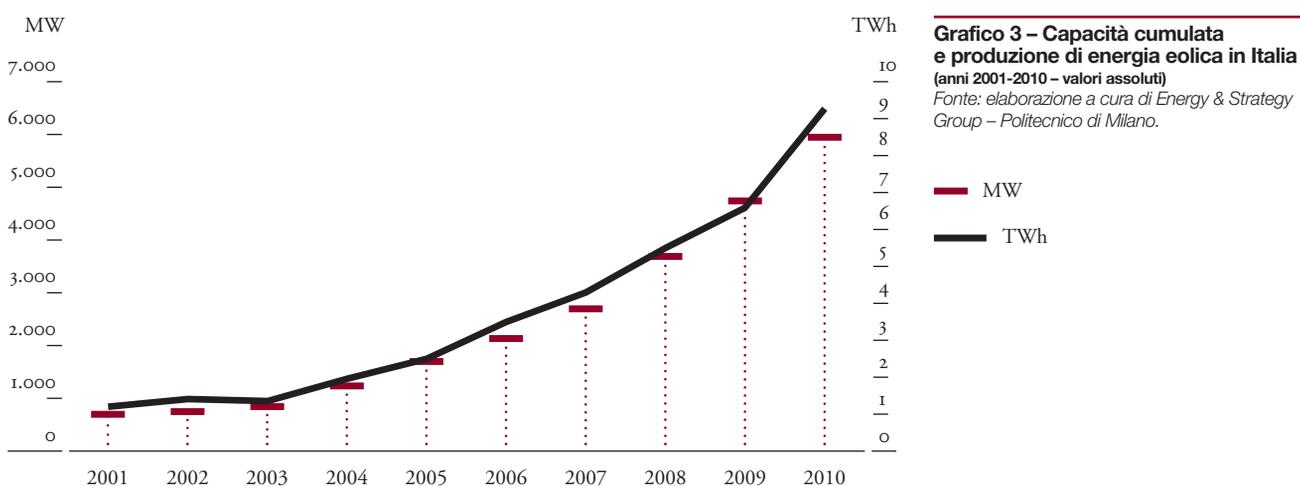
ministrazioni locali. Per poter realizzare i propri impianti questi promotori “privati” sono disposti a concedere misure di compensazione (investimenti in infrastrutture comunali, valorizzazione del lavoro locale, contributi di “liberalità”, servizi di smaltimento agevolato ecc.) maggiori rispetto al caso delle municipalizzate.

Nonostante il modello più diffuso a livello italiano sia quello che vede in primo piano nella costruzione e gestione dell'impianto l'impresa municipalizzata, come nel caso dell'impianto di Silla 2 a Milano, esistono esperimenti particolarmente interessanti di investimenti promossi da imprese private. Si tratta, per esempio, dell'impianto di Dalmine (BG) o dell'impianto di Parona, che rappresentano un modello che si potrebbe diffondere maggiormente nei prossimi anni anche nel resto d'Italia, purché si registri uno snellimento delle procedure relative all'installazione e alla compensazione territoriale relative a questi impianti.

Il mercato dell'eolico in Italia

La potenza cumulata installata in Italia a fine 2010 risulta essere pari a circa 5.800 MW, con una produzione totale italiana che ha raggiunto i 6,7 TWh.

Per l'eolico italiano l'obiettivo per il 2010, ritenuto realistico a inizio anno, era di su-

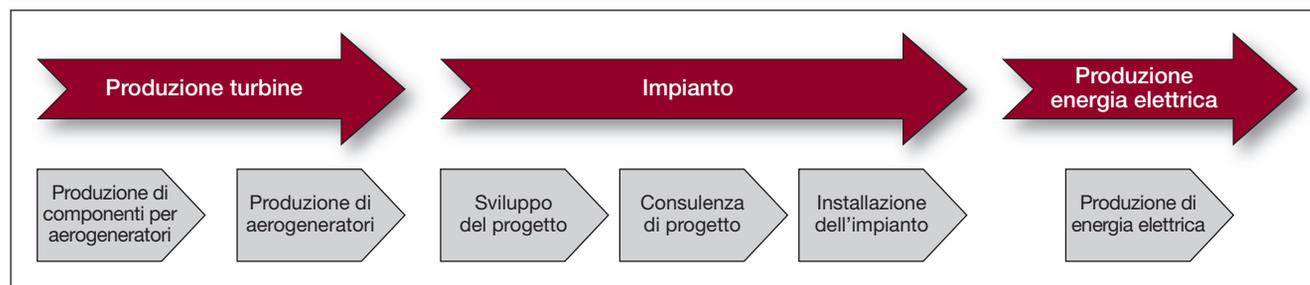


perare i 6.000 MW installati. La crescita minore rispetto alle attese è dovuta ai timori degli operatori del settore generati dall'incertezza normativa (sia per quanto riguarda le procedure autorizzative sia per il sistema di incentivazione). La situazione italiana, a livello regionale, è chiaramente “bipolare”, con le prime otto regioni per potenza installata (che coprono il 97% del totale) nel Sud del paese. Le prime tre regioni (Puglia, Sicilia e Campania) contribuiscono per circa il 63% del totale, mentre la potenza eolica installata in Lombardia è praticamente nulla, così come peraltro nella maggior parte delle regioni del Nord Italia (a causa delle caratteristiche anemometriche). Una nuova traiettoria pare aprirsi con riferimento alle nuove generazioni di impianti di piccola taglia, che hanno caratteristiche tecniche tali da renderli efficienti anche in condizioni di ventosità limitata.

Percorsi di crescita e modelli di business nell'eolico

La figura 2 riporta l'articolazione della filiera dell'eolico nelle sue tre macro-fasi, ovvero la produzione degli aerogeneratori, la progettazione e realizzazione dell'impianto eolico vero e proprio, e la gestione dell'attività di produzione dell'energia elettrica. La distribuzione geografica delle imprese della filiera è molto diversa da quella degli impianti

e il ruolo di regioni, quali per esempio della Lombardia, diventa assai rilevante quando si parla di tessuto imprenditoriale collegato al business dell'energia da fonte eolica.



Nella fase di produzione della componentistica, l'attività è appannaggio di grandi operatori internazionali, che arrivano in Italia solo attraverso l'export "puro" e controllano i mercati delle eliche e degli aerogeneratori di medio-grande dimensione (600 kW – 5 MW). In quest'ultima attività il dato 2009 evidenzia come la danese Vestas, la spagnola Gamesa e la tedesca Enercon contribuiscano a soddisfare quasi il 90% del mercato in Italia.

La produzione di aerogeneratori di piccole dimensioni e la realizzazione delle torri, nonostante la crescente complessità del processo di produzione di quest'ultime, sono invece un business ancora in larga parte locale e legato alle aree di installazione, poiché prevale la necessità di ridurre i costi logistici e di trasporto. Il ruolo della Lombardia è di primo piano, con ben 9 imprese fra le 15 principali: il caso più rappresentativo e di successo è quello di BluMiniPower che, attiva dal 2006, ha un portafoglio prodotti costituito da impianti di taglia medio-piccola. Il target di clienti a cui si rivolge è quindi composto da agriturismi, camping, villaggi turistici, PMI manifatturiere e agricole. A oggi l'impresa ha installato circa 700 kW in impianti di piccola taglia (fino a 20-25 kW).

Gli sviluppatori *greenfield* sono operatori il cui obiettivo è identificare aree adatte all'installazione di impianti eolici, realizzare il progetto di massima dell'impianto e ottenere le necessarie autorizzazioni, con il fine ultimo di cedere a terzi il diritto di costruzione dell'impianto. Qui le imprese sono spesso molto piccole; l'unico esempio di sviluppatore di una certa dimensione, Fabbrica Energie Rinnovabili Alternative (FERA), è lombardo, e ancora una volta questo rimarca il ruolo chiave della regione nella filiera dell'eolico.

Per quanto riguarda gli installatori, appare necessario fare una distinzione in base alla dimensione degli impianti. In quelli di grandi dimensioni, le imprese e le competenze coinvolte sono diverse: la notevole complessità del progetto richiede spesso la figura del *project executor* (solitamente i produttori di aerogeneratori o le grandi imprese di ingegneria), responsabile della fornitura "chiavi in mano" dell'impianto. Negli impianti eolici di piccola entità, gli installatori sono di dimensioni medie e piccole e quindi il mercato di riferimento al quale si rivolgono è prevalentemente di tipo regionale. In questo possono essere un'alternativa alle imprese produttrici di aerogeneratori che offrono servizi integrati di installazione.

È inoltre interessante dare uno sguardo ai principali utilizzatori finali, ovvero le imprese produttrici di energia. Il grafico 5 riporta le percentuali relative sul totale installato in Italia. Si noti che in alcuni casi il titolare dell'impianto è una "società veicolo" (SPV) che vede i tradizionali *player* dell'energia partecipare con una quota di *equity* dell'ordine del 15-20% in progetti che coinvolgono operatori finanziari e altre imprese della filiera (in particolare i produttori di aerogeneratori).

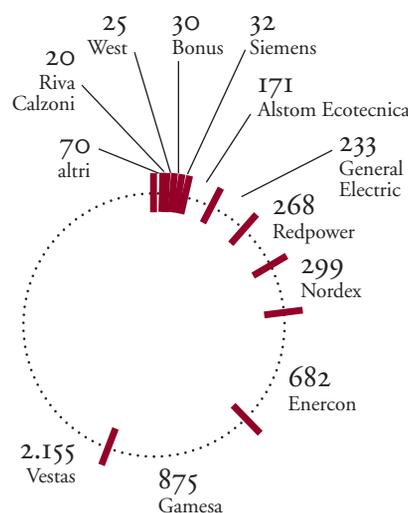
Le imprese attive nella produzione da fonte eolica sono numerose e possiedono anche background differenti:

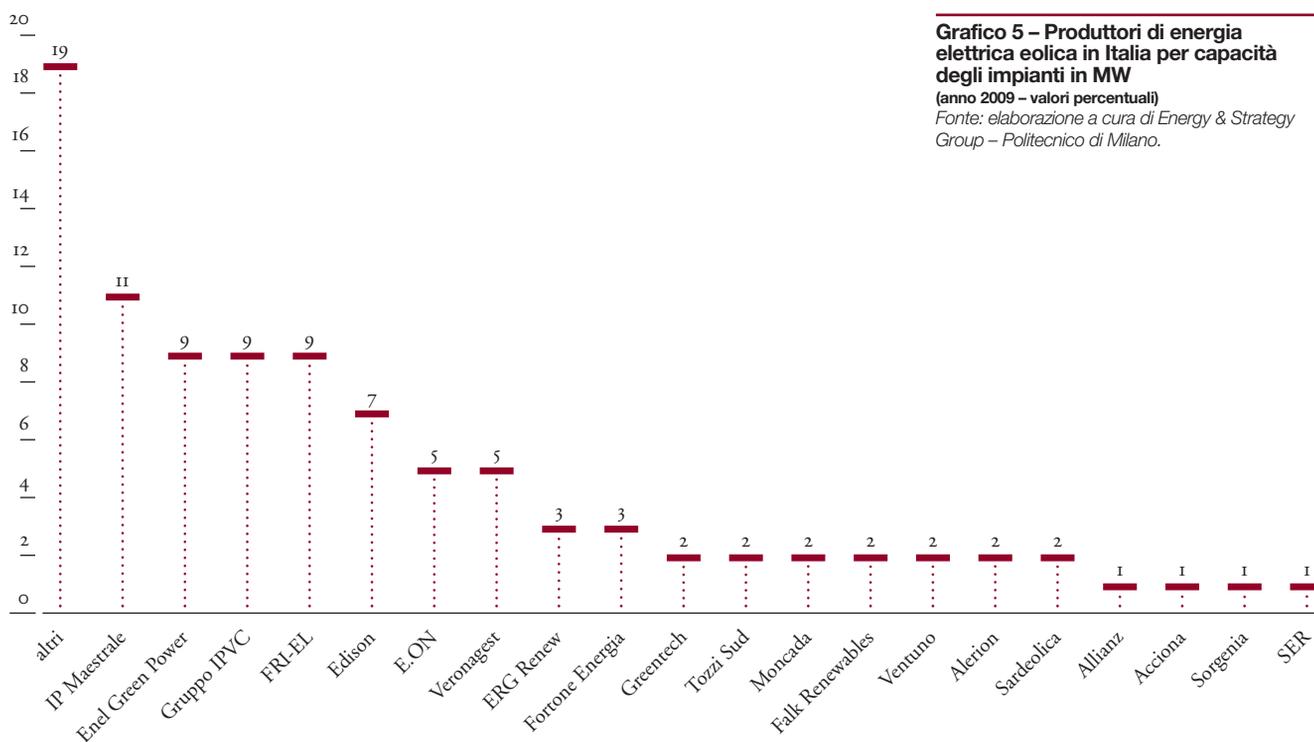
Figura 2 – La filiera industriale eolica

Fonte: elaborazione a cura di Energy & Strategy Group – Politecnico di Milano.

Grafico 4 – Suddivisione aerogeneratori installati in Italia per costruttore in MW (anno 2009 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione a cura di Energy & Strategy Group – Politecnico di Milano.





- *utility* italiane e produttori di energia da fonti tradizionali e hanno investito nell'energia eolica diversificando il loro portafoglio prodotti: Enel, Edison e Sorgenia sono gli esempi più significativi;
- *utility* e produttori di energia stranieri (International Power, E.ON, Endesa, EDF, Acciona e Iberdrola) che hanno fatto il loro ingresso nel mercato nazionale con differenti strategie, ovvero attraverso acquisizioni di progetti, partecipazioni in imprese italiane o fondazioni di *joint venture*;
- imprese con un portafoglio focalizzato sull'energia eolica (con il caso di IVPC) o attive nel settore delle energie rinnovabili, ma che hanno nell'eolico il principale mercato (Fri-El, CO-VER Energy, Asja);
- imprese attive nel settore *Oil & Gas* alla caccia di strumenti di diversificazione, come Erg con Enertad, Saras con Sardeolica e Api con Api Nova Energia;
- *real estate* e imprese di costruzioni, come Moncada Energy Group, Foster Wheeler e Gruppo Santarelli, che operano nell'eolico attraverso imprese controllate.

Il mercato del mini-idroelettrico in Italia

In Italia nel 2009 la copertura del fabbisogno energetico italiano da parte di impianti idroelettrici era pari al 70,9% della produzione elettrica nazionale da fonti di energia rinnovabili e al 15,3% del totale nazionale. Gran parte di tale contributo è dovuto alle regioni settentrionali, che garantiscono da sole circa l'85% della produzione idroelettrica italiana. Tuttavia, la saturazione per i grandi impianti idroelettrici è ormai prossima a essere raggiunta e la crescita si è ormai interrotta, con i dati al 2009 che evidenziano come la potenza installata in questi impianti sia cresciuta solo dello 0,6% rispetto all'anno precedente, attestandosi a un valore cumulato di 17,7 GW.

Il parco nazionale di impianti mini-idroelettrici consta di circa 1.270 unità per 466 MW di potenza installata. Nel corso del 2009 sono stati prodotti 1.961 GWh di energia elettrica da impianti mini-idroelettrici, con una copertura dello 0,6% del fabbisogno complessivo a livello nazionale e un controvalore di 117,66 milioni di euro. A differenza del grande idroelettrico, le nuove installazioni nel 2009 sono state 47, pari a 16 MW e si stima che al termine del 2010 si possano aggiungere ulteriori 14 MW per un con-

Tabella 1 – Numero e potenza efficiente lorda degli impianti alimentati con fonte idrica
(anni 2008 e 2009 – valori assoluti e percentuali)

	2008		2009		% potenza 2009/2008
	Numero	MW	Numero	MW	
0-1 MW	1.223	450	1.270	466	3,4
1-10 MW	665	2.156	682	2.190	1,6
> 10 MW	296	15.018	297	15.066	0,3
Totale	2.184	17.623	2.249	17.721	0,6

Fonte: GSE.

trovalore rispettivamente di 72 e 63 milioni di euro. La crescita fatta registrare dagli impianti mini-idroelettrici (+3,4%) è stata dunque sensibilmente maggiore rispetto a quella dei grandi impianti (+0,3%), ormai – come già accennato – giunti a saturazione.

Percorsi di crescita e modelli di business nell'eolico

Nonostante il potenziale per il mini-idroelettrico sia ancora largamente inespresso, sono diversi gli operatori italiani attivi lungo la filiera del *mini-hydro* come rappresentata nella figura 3.

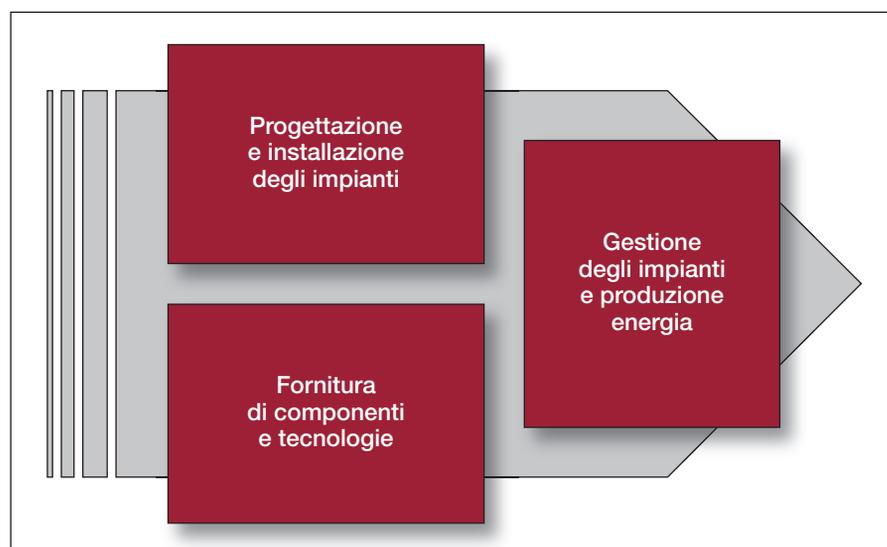


Figura 3 – Aree di business della filiera del mini-hydro

Fonte: elaborazione a cura di Energy & Strategy Group – Politecnico di Milano.

L'*upstream* della filiera è di pertinenza dei produttori dei componenti necessari per la realizzazione dell'impianto (turbine, generatori elettrici, attrezzature elettroniche di controllo e altre attrezzature accessorie). Il peso relativo sul fatturato complessivo (circa 60 milioni di euro) dei *player* stranieri è decisamente superiore a quello delle imprese italiane.

La disponibilità finanziaria e la volontà di penetrare un segmento di mercato che potrebbe avere un discreto sviluppo negli anni a venire sono due delle ragioni che hanno spinto (con un *boost* significativo nel corso del 2009 e nei primi mesi del 2010) svariate imprese ad ampliare il proprio portafoglio di output, entrando nell'area di business della progettazione e dell'installazione degli impianti. È interessante tuttavia sottolineare come la necessità di adottare nel mini-idroelettrico soluzioni tecnologiche *site specific* faccia sì che resistano ancora operatori prettamente locali, come il Consorzio Bonifica Ledra Tagliamento, che opera quasi esclusivamente nella regione friulana. Tali operatori basano il loro successo, da un lato sulla conoscenza del tessuto locale, dall'altro sulle ele-

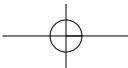
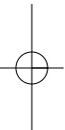
vate possibilità di personalizzazione e sulla flessibilità progettuale tipiche delle piccole imprese.

Infine, vi è l'area di business "gestione degli impianti e produzione di energia". È usuale nel settore del mini-idroelettrico (a differenza di quanto accade nell'idroelettrico di grande taglia) che la gestione dell'impianto sia affidata a un'organizzazione distinta da quella che l'ha progettato e realizzato secondo la modalità del "chiavi in mano". In particolare, il gestore finale può essere di tre tipi:

- privato: chi investe per l'autoconsumo o per la vendita;
- industriale: un'industria investe nelle energie rinnovabili per l'autoconsumo e/o la vendita;
- *utility*: una grossa azienda si occupa di produzione, acquisto e distribuzione di energia.

Conclusioni

Il settore delle rinnovabili mostra tassi di crescita elevati e un notevole fermento imprenditoriale. Le aziende italiane hanno dimostrato di saper cogliere le opportunità emergenti e occupano significative posizioni in diverse parti della filiera. La presenza delle imprese nazionali tende a essere largamente prevalente nelle fasi a valle (installazione e gestione degli impianti), dove la presenza locale e il rapporto con il cliente o committente sono fattori differenziali. Nei comparti ove la tecnologia gioca un ruolo primario e la competizione è internazionale, la posizione delle imprese italiane si mostra più debole a testimonianza del fatto che, accanto a un adeguato sistema di incentivazione (unico strumento in grado di sostenere economicamente il settore), al fine di sviluppare anche il tessuto imprenditoriale è necessario prevedere interventi che puntino alla ricerca e all'innovazione così da consentire agli operatori nazionali di giocare la partita della competitività anche sui mercati esteri.



11. L'innovazione difficile: resistenze e buone pratiche

Conversazione tra Giorgio De Michelis e Alfonso Fuggetta*

Nel percorso di crescita del sistema imprenditoriale italiano e milanese e nel suo sforzo di uscire dalla crisi e rispondere alle sfide poste dal nuovo scenario internazionale, un nodo di problematicità, che in quanto tale merita forte attenzione, è rappresentato dall'approccio all'innovazione tecnologica. Il comparto dell'industria informatica risulta nel complesso ancora poco sviluppato, la relazione tra imprese e servizi ICT è percepita dalle aziende stesse come deficitaria, la dotazione di tecnologie digitali da parte delle imprese è conseguentemente ancora non soddisfacente. Tutto ciò chiama in causa alcuni ritardi che riguardano sia la sfera privata sia quella pubblica. Eppure, il modello produttivo italiano (caratterizzato da PMI, reti di impresa, orientamento al design) è potenzialmente coerente con gli sviluppi della *digital economy*. Qual è allora la via italiana al digitale? Per rispondere a tale quesito decisivo per il futuro del sistema produttivo e per segnalare, insieme alle criticità, alcune realtà positive già in essere che possono rappresentare importanti stimoli per il sistema delle imprese abbiamo interpellato due importanti esperti del tema, il professore Giorgio De Michelis e il professore Alfonso Fuggetta. Di seguito, l'esito della conversazione.

De Michelis: per discutere del settore dell'Information and Communication Technology in Italia e, in particolare, della sua attuale condizione di ritardo rispetto ai principali paesi industrializzati, credo che si debba partire dal problema della competitività della nostra economia e in particolare da una domanda: come dovrebbe agire l'industria italiana per rimanere competitiva? Fenomeni come Zara e Ikea, legati a settori tradizionalmente italiani come la moda e il mobile, costituiscono due esempi eccellenti di un nuovo modello di business che sta affermandosi ed evidenziano segni di debolezza del nostro sistema paese, per larga parte incapace di costruire realtà innovative a livello mondiale. Questo avviene per tutta una serie di motivi, che non possono essere disgiunti dai temi dell'attrattività e della competitività del nostro sistema paese. Innanzitutto in Italia lo spazio per l'innovazione è molto limitato in quanto essa non è supportata da investimenti adeguati. Il nostro *made in Italy* ha una lunga tradizione di successi ed è apprezzato e studiato in tutto il mondo da accademici e operatori del settore – primi fra tutti i cinesi – ma per alimentare quello che io chiamo l'“Italian way of doing industry”¹ ser-

* Giorgio De Michelis – Professore di Informatica teorica e sistemi informativi presso l'Università di Milano-Bicocca e vice presidente della fondazione Irso; Alfonso Fuggetta – Professore di Informatica presso il Politecnico di Milano e amministratore delegato di CEFRIEL.

1. Con la Fondazione Irso è stato lanciato nel 2010 un programma di ricerca, “Italia 2013”, su questo tema.

vono i servizi, oltre che una forte coscienza della propria specificità che possa generare nel paese processi di costruzione identitaria.

Fuggetta: se analizziamo nel dettaglio le dinamiche del settore ICT nel nostro paese non possiamo non notare che si tratta fondamentalmente di un mercato immaturo sia dal punto di vista dell'offerta di servizi sia da quello della domanda.

Dal punto di vista della domanda, chi compra servizi informatici si comporta come se questi fossero niente più che semplici *commodity*, ovvero pacchetti e servizi standard da "montare" e utilizzare così come sono proposti da chi li vende. Servizi facilmente sostituibili, da selezionare unicamente secondo il criterio del prezzo più basso. Questa concezione, già di per se stessa deleteria, non resta senza conseguenze sull'offerta, che finisce sostanzialmente con l'adeguarsi a quanto richiede la domanda. Considerati in quest'ottica, i bassi stipendi degli informatici e la fuga dei cervelli dall'Italia non ci devono meravigliare. Senza dimenticare che in questo circolo vizioso anche la qualità dei servizi finisce per essere trascurata.

In tale contesto, anche l'operato degli attori pubblici non agevola il mercato a fare un salto di qualità. Prendiamo per esempio i procedimenti di selezione pubblica: molte delle gare che hanno per oggetto la fornitura di servizi informatici sono procedure che sostanzialmente si basano sul ribasso dei costi. Poste le esigenze di contenimento delle spese cui sono tenuti questi enti, tale pratica finisce per generare un clima generale di scarsa considerazione e fiducia nel ruolo cruciale che gli strumenti informatici possono giocare per l'innovazione. Insomma, prodotti e applicazioni su cui non vale la pena di investire. L'offerta di prodotti a costi bassissimi, infatti, mal si concilia con l'elevato livello tecnologico delle soluzioni di cui privati e pubbliche amministrazioni hanno bisogno. Tuttavia, si comincia a notare una maggiore consapevolezza sui rischi in cui si incorre quando si acquistano sistemi decidendo di risparmiare sulla qualità. Dall'altra parte, sono davvero poche le aziende ICT che propongono ai clienti servizi avanzati in grado di rinnovare il loro modello di business.

De Michelis: a tal proposito le imprese informatiche italiane dovrebbero impegnarsi in strategie di marketing propositivo, che vada oltre la semplice soddisfazione delle richieste dei clienti, per guardare lontano, anticipando bisogni e desideri. A oggi sembra mancare una vera e propria capacità progettuale di servizi in grado di rendere le imprese clienti competitive sul piano internazionale. Ciò avviene anche a causa dell'assetto anomalo delle nostre aziende ICT: si tratta, infatti, di imprese di grandi dimensioni che nella maggior parte dei casi operano solo nel nostro paese. Le poche aziende che esportano lo fanno per lo più al seguito dei loro maggiori clienti, con una strategia inadeguata che, utilizzando un'espressione mutuata dal lessico della medicina, definirei di "incistamento". In poche parole, si insediano nel corpo del cliente, seguendolo anche nel suo business all'estero, ma senza proporre soluzioni che favoriscano e promuovano un cambiamento positivo nel modo di fare impresa. Attualmente il rischio maggiore del mercato ICT in Italia è che né l'imprenditore né il fornitore acquisiscano coscienza del fatto che non si tratta solo di semplice modernizzazione degli strumenti. Con l'informatica si agisce sul valore aggiunto e sulla competitività delle imprese, attraverso l'innovazione di processo e di prodotto. Per fare un esempio attuale, oggi si parla molto di *cloud computing*, una tecnologia che, attraverso un *farm*, un server web di dimensioni ragguardevoli, permette l'utilizzo di risorse hardware e software distribuite in remoto. Queste risorse sono messe a disposizione dell'utente finale da parte di un fornitore che si occupa dell'implementazione e della gestione dell'infrastruttura necessaria, liberando l'azienda cliente da questo onere. Il sistema del *cloud computing*, se utilizzato nel modo migliore, consentirebbe di mettere a fattor comune le competenze per la creazione di una piattaforma sempre più evolutiva e innovativa. Attualmente però viene considerato dalle aziende italiane solo come un'ennesima occasione per risparmiare sui servizi ICT.

Fuggetta: effettivamente, se diamo uno sguardo al futuro prossimo, il *cloud computing* potrebbe rappresentare una reale opportunità per mettere finalmente in comune le competenze in vista, per esempio, di un evento di rilevanza mondiale come Expo 2015.

Consideriamo un esempio credo molto significativo. Analizzando l'attuale offerta turistica italiana, ci troviamo davanti a un quadro del tutto anomalo: il nostro paese possiede infatti un numero di camere secondo soltanto a quello degli Stati Uniti, ma queste sono distribuite tra molti alberghi piccolissimi (la media è di 29 camere per struttura) e solo il 4% in catene. Per far fronte ai milioni di turisti che Milano ospiterà tra quattro anni occorrerà dunque creare un'interconnessione tra questi piccoli alberghi, un sistema intelligente che coniughi standardizzazione e flessibilità. Questo sarebbe possibile grazie al *cloud computing*. Ovviamente, consapevoli delle opportunità legate all'utilizzo di questa tecnologia, sono già arrivati in Italia attori internazionali come Apple, Microsoft e Amazon per proporre i loro prodotti, considerando l'Italia un mercato dove poter vendere servizi sviluppati altrove. Le aziende informatiche italiane potrebbero sfruttare queste tecnologie aggiungendo però un elemento forse ancora più determinante: la conoscenza approfondita del sistema economico locale e delle sue specificità e, di conseguenza, la possibilità di personalizzazione del servizio sulle esigenze degli operatori locali. Questa operazione potrebbe andare in quella che reputo la direzione fondamentale per un cambiamento di mentalità di tutto il sistema paese: il passaggio da una logica di finanziamento dei grandi progetti al *procurement* intelligente. Non è una semplice differenza terminologica. Significa che le aziende devono iniziare a utilizzare servizi di informatica per risolvere problemi concreti, agendo su procedure, processi organizzativi e modalità operative. Per fare questo occorre però fare in modo che il mercato in tutte le sue componenti giunga a maturazione, mettendo in atto poche misure concrete. In primo luogo – anche se è un discorso che vale per l'industria italiana in generale – favorendo la crescita dimensionale e la capitalizzazione delle imprese informatiche. Poi, ripensando alcune pratiche della pubblica amministrazione, proponendo per esempio una revisione dei criteri delle gare pubbliche in modo da lanciare un segnale chiaro al mercato. Non si vuole mettere in dubbio l'importanza del controllo dei costi, ma questo non deve andare a inficiare la ricerca di servizi di qualità. La valutazione e la selezione delle offerte deve essere affidata a personale competente in materia. Inoltre, nel calcolare gli investimenti da dedicare alle soluzioni informatiche le pubbliche amministrazioni devono considerare, accanto ai costi di progettazione, anche le spese di gestione e manutenzione, così come i costi del personale. In passato infatti si sono sprecate ingenti somme di denaro per costruire progetti che, dopo gli step iniziali, non sono stati implementati in maniera adeguata. Una terza iniziativa positiva per stimolare il rinnovamento delle imprese e la qualità nell'offerta di servizi di innovazione è rappresentata dall'introduzione e dal perfezionamento del credito di imposta per la ricerca e l'innovazione, che preveda la concessione di un credito di imposta netto pari al 10% degli investimenti in R&S sostenuti nel corso di ciascun esercizio; tale beneficio sale al 40% nel caso di contratti di ricerca con università ed enti pubblici di ricerca, operanti sul territorio dell'Unione Europea.

De Michelis: sicuramente l'ottica con cui bisogna ragionare è quella del sistema paese, diffondendo le *best practice* delle realtà produttive italiane più dinamiche e internazionalizzate che si stanno già muovendo nella giusta direzione. È cruciale che queste piccole e medie imprese dalla forte vocazione internazionale possano trovare dei partner tecnologici, consulenziali e finanziari credibili con cui dialogare, per capire quali sono le criticità e le sfide da affrontare nel loro business.

Sono convinto che in questo ruolo di interlocutore privilegiato debbano esserci anche le imprese informatiche che, con il loro *know-how*, possono aiutare le aziende a risolvere i problemi di business con piattaforme innovative e capaci di aumentare il loro vantaggio competitivo e proponendo un'informatica nuova e costruttiva. Un'informatica progettata,

svilupata e *customizzata* per loro è infatti sempre più una condizione necessaria per competere sul mercato mondiale. Per quanto riguarda il settore ICT, la situazione in Italia non consente facili entusiasmi: a livello mondiale le nostre imprese sono in genere, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, marginali. Ci sono naturalmente significative eccezioni a questo quadro dal segno marcatamente negativo: cito qualche esempio e non per proporre un elenco esaustivo. Alcune importanti realtà italiane stanno operando sotto questo segno, come Reply, società di consulenza specializzata nella progettazione e nell'implementazione di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione e i media digitali. Dal 1996, anno della sua costituzione, Reply ha conosciuto tassi di crescita elevatissimi, diventando una delle grandi aziende dell'informatica italiana. Essa sta ampliando la sua presenza all'estero, in particolar modo in Germania. Inoltre, all'inizio del 2009 ha acquisito il Centro Ricerche Motorola di Torino, per dar vita a un proprio centro R&S sulla nuova "Internet degli oggetti". Un altro caso significativo di azienda ICT italiana che ha destato grandissimo interesse – anche a livello internazionale – è quello di Arduino. Un successo che nasce dall'idea assolutamente originale di una piattaforma hardware *open source* per il *physical computing*, oggi distribuita in quaranta paesi. Nata da un'idea di Massimo Banzi e di alcuni docenti dell'Interaction Design Institute di Ivrea, l'Arduino ha retto alle mille difficoltà che incontrano le start-up italiane proprio in virtù del fatto che ha saputo concentrare i suoi sforzi sul miglioramento: il progetto è stato reso disponibile a tutti, quindi costantemente sviluppato, promosso e migliorato. Un'altra storia interessante, per finire, è quella che contraddistingue la società List Group, che da oltre venticinque anni produce software e soluzioni innovative per il mondo delle banche e della finanza. Tale gruppo, che fa della cultura del prodotto e dell'orizzonte internazionale due dei suoi principali punti di forza, ha collaborato alla realizzazione dei primi mercati telematici monetari e finanziari.

Allo stesso modo, dall'altro lato, molte realtà produttive italiane sono riuscite a rinnovare il loro modello di business attraverso servizi informatici all'avanguardia, proprio svincolandosi dalla logica della *commodity*. In questa direzione ha agito, per esempio, Pinko, che ha sviluppato in Italia il concetto del "pronto moda", applicando questo modello di business – a differenza di Zara e H&M – a catene di negozi multimarca. L'azienda nel 2010 ha lanciato in alcuni suoi negozi un servizio di "Store Stylist", una tecnologia creata per migliorare l'attività *retail* in modo innovativo. Si tratta di un display *touchscreen* che permette di mostrare al personale di vendita e ai clienti tantissime combinazioni di look create da stilisti internazionali. Il dispositivo contiene in memoria tutte le linee e i prodotti del brand, aggiornati ogni quindici giorni con i nuovi capi. Un altro caso degno di nota è, infine, quello del gruppo Luxottica, tra i leader mondiali nel settore degli occhiali. Nata nel 1961, la società si avvale di soluzioni informatiche per una continua innovazione dei processi e dei prodotti (in particolar modo per la *consumerizzazione* del prodotto occhiale), oltre che per le operazioni di comunicazione e marketing strategico, sempre in una prospettiva di incremento del fatturato e raggiungimento degli obiettivi di business.

Fuggetta: è proprio a partire da queste realtà positive che dobbiamo muoverci. E, in questo senso, l'Expo – lo ribadisco – può rappresentare un'occasione, affinché non solo Milano, ma tutto il sistema paese compia un salto di qualità. Ciò sarà possibile solo se tutti gli attori in gioco e, in particolare, coloro che si occupano di servizi, metteranno insieme le informazioni di cui dispongono in modo da generare valore aggiunto per tutto il sistema. Per esempio, costruendo uno standard di interoperabilità destinato a tutti i soggetti coinvolti nell'evento: operatori economici, associazioni d'impresa, istituzioni pubbliche, espositori. Un linguaggio tecnologico comune per fare in modo che possano comunicare tra loro in maniera flessibile. Per far questo occorre però una convergenza di interessi differenti che possa rilanciare il sistema e sia in grado di continuare a produrre valore anche una volta spenti i riflettori.

Per innovare

Presentiamo due casi di imprese del settore ICT che hanno come mission quella di offrire alle aziende produttrici piattaforme informatiche in grado di innovare il loro business. Secondo tre concetti chiave: accesso, connessione e personalizzazione.

Integrare le conoscenze

di Luca Sancricca, imprenditore, fondatore e amministratore di S&C Consulting

S&C Consulting è una società di piccole dimensioni, ma con un *know-how* specifico, sviluppato in quasi vent'anni di attività, nell'ambito della formazione e del *knowledge management* o meglio della *knowledge integration*.

Viene naturale chiedersi quale sia la relazione che lega S&C Consulting al mondo dell'informatica. «La risposta è semplice, perché S&C Consulting si occupa principalmente di *e-learning*, di integrazione e ottimizzazione dei flussi di informazione e conoscenza aziendale, attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche. I nostri interventi sono volti a potenziare le competenze interne alle aziende, attraverso la realizzazione di percorsi formativi per il personale. D'altra parte nell'ambito del marketing e del *customer support*, i nostri prodotti vengono utilizzati per addestrare all'uso dei servizi i clienti delle aziende con le quali lavoriamo, che vanno dalle multinazionali alle aziende manifatturiere, dalle strutture sanitarie alle associazioni professionali e di categoria.

Sul fronte interno, l'accessibilità dell'informazione o della conoscenza attraverso metodiche e strumenti di comunicazione e formazione basati sulle nuove tecnologie consente alle aziende di aumentare il livello di conoscenza, ma anche di condivisione tra i dipendenti e i collaboratori, favorendo i processi cooperativi che sono elementi fondamentali nel contesto della competizione globale.

Si pensi solo al fatto che un'azienda, disponendo di un sistema di *training on-line* sulle procedure o sui prodotti, può dimezzare i tempi di inserimento nell'attività aziendale dei neo-assunti o del personale in *turnover*. Ma con le stesse tecnologie può effettuare rapidamente anche l'aggiornamento di tutto il personale nel caso si verifichino cambiamenti repentini del mercato, dei prodotti distribuiti e delle normative nazionali o internazionali.

Allo stesso modo, con l'impiego di sistemi di collaborazione a distanza è possibile gestire progetti complessi, riducendo gli spostamenti con un notevole risparmio economico diretto e indiretto, dovuto alla riduzione dei trasferimenti e quindi delle astensioni dall'attività lavorativa. D'altra parte, l'utilizzo degli stessi strumenti verso i propri clienti consente alle aziende di dare un miglior servizio di supporto, accorciando i tempi di risposta e stabilendo un collegamento costante, con il vantaggio non solo di migliorare il servizio, ma anche di fidelizzare il cliente. Questo vale anche per la sanità (pubblica o privata), che sta mutando radicalmente l'approccio agli utenti, non più considerati semplicemente come pazienti, ma fruitori di servizi sanitari e quindi clienti.»

Verso le PMI

«Fino a qualche tempo fa il nostro target principale era costituito dalle grandi aziende, con esigenze di formazione interna o esterna, e con una consistenza numerica che giustificava l'investimento sia per utilizzare i nostri ambienti di apprendimento personalizzati sia per realizzare i contenuti formativi dei corsi erogati. Oggi la nostra attività ha cominciato, in alcuni settori, a coinvolgere anche la PMI, che tradizionalmente ha più difficoltà a sviluppare questi strumenti in proprio, per motivi essenzialmente di capacità di investimento, ma che d'altra parte ha l'esigenza di formare i propri dipendenti tanto quanto la grande azienda.

In questo ambito un ruolo molto importante lo possono giocare le associazioni di categoria, come è successo nel caso del nostro cliente Assobiomedica, l'associazione federata a Confindustria che rac-

coglie le aziende produttrici e distributrici di dispositivi medici. Assobiomedica ha scelto di mettere a disposizione, attraverso la sua società di servizi ASBM srl, un ambiente di apprendimento *e-learning customizzato* per mezzo del quale le aziende associate possono accedere a una serie di percorsi formativi a distanza su tematiche di interesse trasversale, ma con specificità del settore bio-medicale, siano esse grandi aziende o PMI associate. Queste ultime possono quindi accedere, a costi ragionevoli, a strumenti formativi efficaci, con notevoli risparmi in termini di spostamenti di personale e di sottrazione di tempo di lavoro dei partecipanti. Il fatto che i contenuti dei corsi non siano standard, ma siano stati realizzati con la collaborazione diretta dell'associazione, rappresenta una garanzia della qualità e dell'adeguatezza dei contenuti stessi. Il ruolo di S&C Consulting è quello di supportare l'associazione in tutte le fasi del progetto, dall'ideazione alla realizzazione dei percorsi formativi, fino alla loro erogazione e promozione presso gli associati.»

Gli strumenti web 2.0

«Non siamo dunque una *software-house* o un fornitore di hardware, ma comunque per noi gli strumenti informatici rappresentano un supporto indispensabile per la nostra attività, in particolare gli strumenti web 2.0, da noi progettati e *customizzati* per realizzare i progetti per i nostri clienti. In realtà oggi il concetto di *software-house* è diventato obsoleto, infatti il contesto dei mercati nei quali operano le aziende non richiede la semplice capacità di realizzare prodotti informatici, ma la proposta di soluzioni applicative che devono essere facilmente adattabili ai processi e agli obiettivi aziendali, e che vengono valutate sempre più non solo in ragione del costo, ma soprattutto della flessibilità. Quindi chi realizza soluzioni applicative deve avere esperienza non solo nel campo di sviluppo del software, ma anche negli ambiti specifici di intervento, siano essi gestionali o di servizio, nelle metodologie e tecnologie di sviluppo e nelle tecnologie di supporto (hardware) più all'avanguardia. Oggi il mercato mette a disposizione piattaforme software facilmente personalizzabili e scalabili nel tempo, in base alle esigenze del committente, grazie all'aggiunta di *plug-in* o all'utilizzo di software *open source*. Queste tecnologie hanno reso possibile l'utilizzo di applicazioni distribuite o remotizzate, ovvero non residenti sui singoli computer degli utenti, ma su server centrali o addirittura esterni all'azienda, con il vantaggio di una notevole riduzione dell'immobilizzazione del capitale investito.

I prodotti informatici, siano essi hardware e software, si stanno via via trasformando da beni strumentali in *commodity* aziendali. La disponibilità di *tool* sia software sia hardware, che possono essere facilmente integrati, rappresenta un'opportunità soprattutto per la PMI che, a differenza della grande impresa, ha da una parte maggiore libertà rispetto agli standard imposti dai grandi gruppi multinazionali e, dall'altra, necessita di maggior flessibilità e ha una minore capacità di investimento.

Tuttavia la PMI sembra ancora essere legata ai vecchi paradigmi dell'informatica, allo sviluppo di soluzioni proprietarie e chiuse, all'investimento in soluzioni hardware interne a elevata obsolescenza, piuttosto che all'utilizzo di soluzioni integrate, innovative e più flessibili. Questo probabilmente è dovuto a un'insufficiente preparazione dei decisori aziendali in questo campo, che è tipica del nostro paese, nel quale gli aspetti tecnologici sono sempre stati considerati molto specialistici e spesso avulsi dal contesto di applicazione e dai processi aziendali. Questo atteggiamento mentale ha favorito nel passato un fenomeno che ha costretto ad adattare i processi aziendali agli strumenti informatici, anziché seguire la strada contraria e corretta di adattare i secondi ai primi.

La vera sfida della PMI sarà proprio quella di impiegare maggiormente gli strumenti informatici e, in particolare, la rete internet per le attività di marketing e di comunicazione, cercando di utilizzare servizi e piattaforme comuni, che consentano sia un'ottimizzazione dei costi sia una maggiore efficacia delle azioni rivolte al mercato. Si pensi solo alla parcellizzazione dei sistemi di prenotazione dei servizi turistici in Italia, che mancano totalmente di una regia comune. In questo possono giocare un ruolo fondamentale non solo le associazioni di categoria, ma anche le nuove forme di aggregazione, quali le reti di impresa.»

Il terminale intelligente che riconfigura l'azienda **di Imanuel Baharier, direttore generale di VeriFone Italia**

VeriFone è una delle aziende leader a livello mondiale, presente anche in Italia, nei sistemi di pagamento elettronico. Produce POS (Point of Sale), dispositivi che si trovano in quasi tutti gli esercizi commerciali e che consentono di accettare pagamenti mediante carte di credito, di debito e bancomat. Al tempo stesso l'azienda realizza e distribuisce anche tutto quell'universo di applicazioni che permette l'erogazione di servizi a valore aggiunto (quali *loyalty*, prepagate, ricariche, *instant win*, bigliettazione, *mobile*, *ctls*, trasporti, *petrol* ecc.) e che, sottostando al POS, ne permettono l'utilizzo in sicurezza.

VeriFone distribuisce nel mondo milioni di questi terminali di pagamento e, nel contempo, li gestisce fornendo soluzioni che permettono di integrarli in sistemi molto più ampi per l'erogazione di servizi che oltrepassano la pura transazione economica. Così quella "macchinetta" che permette a ciascuno di effettuare in sicurezza un pagamento apre, in realtà, un universo di servizi perché mette in contatto ogni cliente con diversi fornitori, sempre di servizi, in un unico punto: il banco dell'esercizio commerciale. Per esempio, se ho una casa di fronte al mare sono in un punto strategico e in questa casa posso fare tante cose oltre che abitarci. L'abitare, nel nostro caso, è il pagamento.

«VeriFone Italia, tramite i propri clienti, ha installato tali terminali di pagamento presso più di 400 mila esercizi commerciali e, con alcuni di loro, come l'Automobile Club Italiano, ha stipulato degli accordi che permettono di erogare, tramite il POS, un'ampia quantità di servizi di pagamento. Per esempio: ricariche telefoniche, bollette di varie utenze, ricariche di digitale terrestre, ma anche giochi per cui, nel momento in cui viene effettuato un pagamento con la carta elettronica, è possibile vincere uno sconto presso quell'esercizio o una rete affiliata. È chiaro quindi che si tratta di un dispositivo versatile, uno strumento di pagamento, di marketing e di conoscenza del cliente. Recentemente, insieme a un nostro partner del settore bancario, è stata messa a punto un'applicazione per un'importante realtà universitaria creando, a partire dal POS, una rete di punti vendita presso i quali gli studenti possono acquistare servizi con una serie di benefici. Previo accordo scritto e informato, secondo la normativa sulla *privacy*, associando la tessera universitaria – o in alcuni casi la tessera fedeltà – con quella di pagamento, non solo viene erogato un servizio, ma, essendo in rete, vengono acquisiti dati importanti sullo studente-cliente. Grazie a questo dispositivo di pagamento e fidelizzazione diventa possibile fare marketing e comunicazione *one-to-one*. Che cosa vuol dire questo? Installando, per esempio, un POS all'interno di un taxi, nel momento in cui il cliente paga oppure durante lo stesso tragitto, è possibile offrirgli servizi *ad hoc*. Se, per esempio, vicino all'indirizzo di destinazione c'è un museo, è possibile proporgli l'acquisto di un biglietto; se invece la sua destinazione è la stazione ferroviaria, potrà acquistare il biglietto in taxi, o addirittura prenotare un ristorante, l'albergo o un posto a teatro nella città in cui è diretto.

Lavoriamo in un mercato, quello italiano, in cui questo tipo di soluzioni è più difficile da introdurre che altrove. Una delle ragioni è che i servizi di pagamento sono fortemente intermediati dalle banche, che sicuramente hanno fatto molto per convincere gli esercizi commerciali a usare questo strumento, ma che, nel contempo, sono interessate soprattutto al loro specifico business finanziario e non percepiscono il vantaggio intrinseco del veicolare altre offerte.

Se il mercato italiano è in qualche modo "filtrato", la soluzione per dinamizzare il panorama sta nel cominciare a investire per cambiare la situazione. Cosa che VeriFone ha iniziato a fare. Si tratta di un investimento con un ritorno non immediato, che ci vede collocare dei terminali presso, per il momento, circa 15 mila esercizi commerciali (abbiamo iniziato da poco e solo in alcune regioni, fra cui Lazio, Lombardia, Veneto, Sicilia ed Emilia Romagna), senza sovvertire gli accordi bancari preesistenti e quindi non infastidendo i nostri clienti attuali, ma creando così una rete destinata a espandersi e che offriamo come punto di partenza per differenti erogatori di servizi.

Noi non ci rivolgiamo solo ai servizi commerciali, ma anche alle aziende. E lo facciamo perché oggi, soprattutto quelle presenti nel mondo *retail*, non sono abituate a gestire i propri incassi in maniera diretta. Riteniamo che questo tipo di gestione sia qualcosa di molto sensibile per l'azienda: "Il proprio portafoglio è meglio tenerlo in tasca che darlo da tenere a qualcun altro!". Crediamo che la nostra clientela abbia tutto da guadagnare dall'internalizzazione di questa funzione e perciò abbiamo creato degli specifici strumenti che si integrano con i sistemi informativi delle piccole e medie imprese e non solo delle grandi aziende.

Ho già accennato alla soluzione per la gestione dei pagamenti messa a punto tramite ABS, azienda partecipata all'80% da VeriFone e per il 20% da Aci Informatica, per l'ACI (1.900 delegazioni nazionali, 1.400 in franchising, 500 punti diretti e un notevole giro d'affari superiore ai tre miliardi l'anno, di cui un terzo con sistemi elettronici). Per loro abbiamo creato una soluzione che internalizza la funzione di incasso tramite POS e l'ACI può quindi gestire e controllare in maniera centralizzata il flusso di pagamenti sui propri POS. La nostra azienda propone questo tipo di soluzioni, associate ad altre di tipo informativo, di cassa e di gestione completa dell'impresa (*end to end*) ad aziende *retail* e della grande distribuzione. Molti dei nostri clienti sono grandi aziende, ma ci rivolgiamo anche ad aziende piccole e medie che ci pongono domande molto specifiche volte a innovare in modo radicale il loro modo di operare. L'investimento in tecnologia, a mio avviso, ha senso solo se cambia l'utente che ne fa uso. Di fronte ai due tipi di innovazione – quella di processo e quella di prodotto – l'imprenditore deve riuscire a integrare entrambe le funzioni, come fanno tutte le aziende di successo, grandi e piccole che siano; se limitato a un'innovazione di processo, cioè all'efficientare i suoi processi industriali, prima o poi sarà raggiunto, superato e sepolto. Con le piccole e medie aziende mi sono trovato di fronte a un mondo nuovo; perché grazie ad alcuni imprenditori apripista, più illuminati perché "visionari" (cioè portatori di una vision), esse hanno un approccio alla tecnologia molto aperto. Più aperto che in altri settori. Il loro è un approccio "essenziale", strettamente legato al proprio *core business*. Quando investono in tecnologia è perché ci credono, sono certi che questo permetterà alla loro azienda di crescere, rinnovarsi e mutare.¹ La direzione che i nostri clienti stanno prendendo è interessante perché volta a una gestione tecnologica e informativa integrata dell'azienda. Ci sono delle aree d'investimento più tradizionale (la parte finanziaria e amministrativa), ma noto uno spostamento significativo verso le aree del ciclo attivo, quindi verso l'integrazione dei sistemi informativi con il marketing, le vendite, il merchandising, la logistica, lo stoccaggio, i trasporti, i processi operativi. Dal nostro punto di vista, questa richiesta ci permette di fornire valore aggiunto al nostro cliente portando a fattore comune tutte queste aree, informatizzandole e mettendole in contatto con la rete distributiva al momento del pagamento. In questo modo chiudiamo il ciclo. Se un'azienda, nel nostro caso il cliente, riesce a gestire in maniera integrata il ciclo avrà un controllo completo delle proprie attività e potrà innovare perché in possesso di un report puntuale di ogni fase del lavoro, e quindi saprà che direzione prendere. Quello che noi diamo alla nostra azienda cliente è un sistema integrato (software e hardware) che mette in relazione diretta e in tempo reale, grazie al POS, la parte dei pagamenti-incassi con la parte di gestione della cassa, quindi la rendicontazione, e con quella di gestione dei magazzini, così da controllare la propria filiera persino integrando eventuali produttori esterni nel sistema informativo. Dal mio osservatorio posso individuare un maggior utilizzo, in termini quantitativi e pervasivi, di tecnologia informatica in Veneto, Piemonte e nella provincia di Napoli piuttosto che in Lombardia; regione, e in particolare l'area metropolitana di Milano, che si colloca nella fascia degli utilizzatori forti di tecnologia, ma non tra i principali. Non ho una risposta sul perché ciò accada. La mia ipotesi è che probabilmente la Lombardia è una regione complessa, con un'economia molto diversificata e che gode di una posizione dominante. A volte essere dominanti, complessi e diversificati può tramutarsi in un ostacolo all'innovazione. Dal mio punto di vista, una persona cambia il proprio equilibrio solamente quando quello attuale diviene davvero insostenibile. Lo stesso vale per le aziende, dato che sono appunto guidate da persone. A volte bisogna mettere da parte il decantato "pragmatismo" e avere uno scatto immaginativo. Scommettere sul futuro. Fare un passo avanti anche quando il ritorno dello sforzo da compiere non è immediato. L'orizzonte temporale di molte aziende lombarde sembra essere più immediato, più a breve. In un discorso toccante pronunciato a Stanford nel 2005, Steve Jobs spiega come non sia possibile "unire i punti" a priori e rispetto al futuro. Poiché questi si uniscono solamente a posteriori. Jobs invita a seguire il proprio cuore e le proprie aspirazioni, concludendo l'intervento con una frase che ho fatto intimamente mia: "stay foolish, stay hungry".»

1. Nonostante le carenze infrastrutturali che frenano l'ammodernamento del nostro sistema industriale, sono insufficienti gli investimenti del paese in connettività, rete, potenza di calcolo, incentivi alla migrazione a infrastrutture superiori, banda larga, lotta alle posizioni dominanti di gestori di vecchie tecnologie interessati a bloccare l'ascesa delle nuove.

12. Comunicare l'impresa: la sfida di internet e dei social media

di Guido Di Fraia*

Della vera rilevanza di alcuni processi di cambiamento tecnologico ci si accorge talvolta solo a posteriori, quando essi hanno dispiegato totalmente le proprie potenzialità innovative e si ha l'impressione di "svegliarsi" in un mondo che non è più quello di prima. Come affermava già alcuni decenni fa McLuhan, si fa infatti straordinariamente fatica a percepire l'effettiva rilevanza di questi processi semplicemente perché, come pesci nell'acqua, vi siamo totalmente immersi dentro. È quello che sta succedendo in questi anni con le tecnologie della comunicazione: utilizziamo gli *smartphone* perché sono utili per il nostro lavoro o perché ci piace possederli, creiamo il nostro profilo Facebook, leggiamo le notizie sui blog giornalistici, ma abbiamo difficoltà a cogliere il significato più generale determinato dall'insieme di queste opportunità che la tecnologia ci offre. La misura di un cambiamento può, infatti, essere colta solo prendendone le distanze, uscendo dal sistema di riferimento da cui si genera per assumere un punto di vista che consenta di osservarlo su un arco temporale più ampio e all'interno del più generale scenario socio-culturale di cui fa parte. Assumendo questa prospettiva, non sarebbe difficile riconoscere come l'avvento delle tecnologie della rete e lo sviluppo più recente della connettività diffusa e del web 2.0 rappresentino un vero e proprio salto evolutivo nelle forme della comunicazione paragonabile solo a pochi altri momenti della storia umana, quali l'invenzione della stampa nel XV secolo o l'affermarsi dei media elettronici (telegrafo, telefono, radio e tv) tra la fine dell'Ottocento e la prima metà del Novecento.

Tale passaggio d'epoca può essere sinteticamente descritto come la transizione dall'"era delle comunicazioni di massa" a quella che Castells definisce l'"era delle auto-comunicazioni di massa".¹ La prima è caratterizzata dagli effetti globali generati da una comunicazione unidirezionale del tipo "uno a molti", prodotta (sottoforma di libri, giornali, programmi televisivi e radiofonici, spot pubblicitari e film) da grandi organizzazioni pubbliche o private (come stati, pubbliche amministrazioni e aziende), e veicolata attraverso sistemi di distribuzione differenziati e specifici per ogni medium. Frutto dei modelli organizzativi rigidi e piramidali dell'azienda moderna, le comunicazioni di massa hanno caratterizzato il panorama mediatico di tutto il Novecento contrassegnandone, con le proprie logiche, le forme di vita e di pensiero dominanti.

Il modello comunicazionale dei mass media, quello su cui si basano tra l'altro la pub-

* Guido Di Fraia – Coordinatore del Dottorato in Comunicazione e nuove tecnologie dell'Università IULM di Milano.

1. Castells M., *Comunicazione e potere*, Università Bocconi Edizioni, Milano 2009.

blicità e il marketing tradizionali, continua di fatto a impregnare di sé i modelli culturali della maggior parte delle istituzioni e delle imprese pubbliche e private, ma rappresenta ormai un passato da cui ci stiamo velocemente allontanando, per l'avvento della società in rete e della cultura digitale in via di rapida affermazione.

Le auto-comunicazioni di massa costituiscono invece una nuova forma della comunicazione umana, irriducibile alle precedenti e caratterizzata dalla possibilità che le nuove tecnologie della rete e i *social media* offrono a ciascun individuo di generare contenuti che possono virtualmente raggiungere un pubblico globale.

Con il termine *social media* si fa riferimento a un insieme di tecnologie e di pratiche socio-relazionali che consentono ai soggetti che ne fanno uso di condividere contenuti digitali di ogni genere: testi, immagini, suoni e video. Nel loro insieme, le reti sociali costituiscono l'asse portante del web 2.0, la nuova configurazione assunta da internet proprio grazie alla diffusione degli ambienti *social*. Facebook, Twitter, YouTube, MySpace e LinkedIn, come pure i blog e prima ancora i forum, sono solo alcuni degli esempi più conosciuti di *social media*. Proprio la straordinaria notorietà dei casi di maggior successo ha certamente contribuito ad accelerare lo sviluppo del fenomeno, ma ha anche trasferito un'immagine superficiale e banalizzante rispetto alle sue ricadute comunicative, culturali ed economiche.

Le nuove logiche della comunicazione aziendale

L'evoluzione delle tecnologie della comunicazione in corso in questi anni rappresenta un salto di paradigma per la comunicazione umana e aziendale. Cogliere da subito il senso di tale cambiamento ed essere in grado di sfruttare le enormi possibilità che esso può offrire, se correttamente utilizzato e integrato con le forme più tradizionali della comunicazione e del marketing, è la sfida culturale, prima ancora che imprenditoriale, con cui le aziende devono oggi confrontarsi se vogliono accrescere, o anche solo conservare, la propria competitività sui mercati globali.

In questa prospettiva, possiamo ricordare come due delle parole chiave con cui si può descrivere il nuovo contesto comunicazionale e coglierne le differenze rispetto al "modello classico" della comunicazione e del marketing aziendale siano "relazione" e "disintermediazione".

I *social network* sono applicazioni web o *mobile* che consentono di entrare in relazione con tutti coloro che, singoli individui o organizzazioni complesse (aziende, pubbliche amministrazioni e associazioni), utilizzano lo stesso canale. Questa semplice possibilità genera effetti comunicativi e sociali "soversivi" rispetto alle logiche classiche. Relazionandosi tra loro, le persone (nei propri diversi ruoli di consumatori, cittadini, utenti, esperti) possono scambiarsi informazioni, giudizi, suggerimenti e commenti rispetto a ogni dimensione dell'esperienza, comprese quelle di acquisto e di consumo. In questo modo i *social network* moltiplicano all'ennesima potenza quel passaparola da sempre considerato la forma più efficace, in positivo e in negativo, di pubblicità.

Questa stessa capacità di mettere in relazione soggetti e organizzazioni è alla base del radicale processo di disintermediazione che internet e, soprattutto, i *social media* hanno reso possibile. Nel modello classico, il rapporto comunicativo tra aziende e individui è intrinsecamente mediato. Per far giungere la propria voce ai consumatori, le aziende devono darle la forma di un qualche tipo di "annuncio" (*depliant*, *leaflet*, annuncio stampa, spot radiofonico o televisivo) e non avendo in genere le competenze e/o le risorse per farlo internamente si rivolgono all'esterno (grafici, stampatori, agenzie di pubblicità ecc.). Tale annuncio deve poi essere veicolato attraverso il relativo mezzo di comunicazione di massa. Da qui un'altra intermediazione, la cui forma spazia dal distributore porta a porta al grande centro media in grado di pianificare per il cliente inserzionista la pubblicità sui vari mezzi. L'annuncio deve infine giungere a un numero molto elevato di soggetti quando questi sono effettivamente intercettabili, e dunque, quasi sempre, mentre stanno facendo "altro" (lo spot mentre si guarda un film, l'annuncio stampa mentre

si legge il giornale, il volantino pubblicitario mentre si controlla la posta), da qui la definizione del marketing tipico dei media di massa come *interruption marketing*. Se invece che “parlare”, l’azienda vuole ascoltare le opinioni dei propri clienti effettivi o potenziali, l’unico modo per farlo all’interno del modello classico della comunicazione aziendale è quello di rivolgersi alle società di ricerca di mercato (un ulteriore intermediazione), il cui ruolo è proprio quello di raccogliere e analizzare la voce dei consumatori su brand, prodotti e servizi.

La possibilità offerta dai *social media* di entrare in relazione con le persone ridefinisce questo modello comunicazionale, che da verticistico e unidirezionale diventa paritetico e orizzontale.

Ecco allora che “al tempo dei *social media*” in primo luogo diventa obiettivo del marketing generare relazioni di valore con le persone, coinvolgendole in un rapporto bidirezionale nel quale non si sentano trattate solo come consumatori da convincere, ma come esseri umani portatori di interessi e di valori da rispettare. Allo stesso modo, la comunicazione non sarà più rivolta (solo) a generare annunci *push* in grado di catturare l’attenzione di soggetti impegnati a fare altro per rafforzare l’immagine di marca (o di prodotto/servizio) e/o “spingere” le vendite, ma piuttosto a fornire contenuti *pull* interessanti, utili ed emozionanti, nel momento in cui le persone lo desiderano realmente e nei contesti che frequentano proprio a tale scopo. È quello che succede, per esempio, nel *search marketing*. Se ben realizzato e corretto (anche sul piano etico), il link sponsorizzato dall’azienda che compare nella prima pagina dei risultati cercati dall’utente rappresenta un contenuto di valore, un approfondimento contestuale che il soggetto può esplorare per soddisfare il “bisogno” che l’ha portato a cercare qualcosa in rete. Allo stesso modo, un blog aziendale, dove una persona autorevole della struttura organizzativa racconta quali sono i progetti in via di sviluppo, fornisce informazioni tecniche, curiosità e in generale tutto ciò che può effettivamente interessare i propri target di riferimento, svolge una funzione comunicativa infinitamente più efficace di quanto non possa essere ormai quella di un annuncio pubblicitario. Il blog aziendale, riportando contenuti non chiassosamente promozionali ma di valore per i clienti, evidenzia, infatti, un atteggiamento da parte dell’azienda trasparente, aperto e attento alle persone, con evidenti ricadute sulla sua credibilità e dunque anche sulle sue possibilità di business.

Al tempo dei *social media*, il concetto di “immagine” (di brand, di prodotto ecc.), intesa come il risultato della comunicazione generata e controllata dall’azienda, viene sostituito da quello di “reputazione”, definibile come l’effetto di senso complessivamente generato dal passaparola di cui essa è fatta oggetto all’interno delle conversazioni che le persone si scambiano in rete. Da questo punto di vista è bene ricordare come i *social media* non siano canali che l’azienda può decidere o meno di utilizzare per fare comunicazione e marketing. Essi costituiscono piuttosto una rete all’interno della quale ogni azienda attiva sul mercato (con i suoi brand, prodotti, servizi e dipendenti) è, quasi certamente, già presente. Anche se non ha fatto niente per esserci, anzi, magari proprio per questo. È presente in quanto oggetto delle conversazioni spontanee che costantemente si producono tra i circa due miliardi di individui che popolano la rete. C’è negli apprezzamenti o nelle critiche che un blogger (un soggetto che è certo anche consumatore, ma che, al contempo, può anche essere un esperto di settore) esprime in un post; c’è nella parodia di un suo spot pubblicitario che qualcuno si è divertito a rielaborare e a inserire su YouTube. C’è nelle pagine che i suoi fan hanno spontaneamente aperto in Facebook o nelle foto dei suoi prodotti che altri hanno appeso su Flickr. C’è nei profili che i suoi dipendenti hanno costruito e condiviso all’interno di *network* professionali come LinkedIn; c’è nelle news dei media tradizionali, ri-mediate dalla rete o nelle informazioni prodotte dai *city journalist*, e in altri innumerevoli modi difficili persino da immaginare.

Per la rete delle auto-comunicazioni di massa, in altri termini, vale perfettamente quanto enunciato dal primo principio della pragmatica della comunicazione umana, secondo cui “non si può non comunicare”. Un’azienda che non è presente in rete o nei so-

cial media è un'azienda che comunica la propria assenza. È un'azienda che, probabilmente ingessata da una cultura interna poco ricettiva al cambiamento, non ha colto la reale potenzialità di crescita, non solo economica, ma anche etica e culturale, che le auto-comunicazioni di massa possono offrirle.

Se quelli appena accennati sono dunque alcuni degli elementi caratterizzanti il nuovo paradigma della comunicazione aziendale, è evidente come la rapidità e la profondità del cambiamento che l'avvento dei *social media* impone alle "regole del gioco" richieda un'evoluzione culturale e un ripensamento organizzativo che non possono certamente essere né immediati né indolore.

L'adozione del *social media marketing* da parte delle aziende milanesi

Proprio per monitorare la capacità delle aziende milanesi di cogliere il cambiamento in atto e quindi di integrare le nuove forme di comunicazione e di marketing sociali all'interno di quelle tradizionali, l'*executive master* in Social media marketing dell'Università IULM sta realizzando una ricerca promossa dalla Camera di Commercio di Milano. L'indagine, che utilizza lo stesso modello metodologico di quella realizzata a livello nazionale, è di tipo campionario e prende in considerazione 720 aziende registrate alla Camera di Commercio afferenti a sei settori di attività: alimentare, moda, mobili, turismo, editoria e commercio. La ricerca è tuttora in corso, ma i dati sin qui ottenuti confermano in gran parte quelli emersi dal campione nazionale, consentendoci di fare alcune considerazioni di fondo.

A livello nazionale, le aziende che hanno iniziato a utilizzare i *social media* come canali di relazione, comunicazione e marketing sono circa il 32% del campione esaminato (dati aggiornati al novembre 2010). Tale percentuale, di per sé piuttosto incoraggiante considerando quanto sia recente il diffondersi dei vari canali *social*, sintetizza in realtà situazioni molto diversificate soprattutto in rapporto alle dimensioni delle strutture organizzative studiate. Infatti, mentre sono quasi il 58% le aziende di grandi dimensioni (valutate in relazione a parametri di bilancio e al numero di addetti ponderati per settore di attività) che hanno già una propria presenza in almeno un canale *social*, per le medie tale percentuale scende al 32%, divenendo inferiore al 10% nelle aziende di piccole dimensioni.

Grande eterogeneità si registra anche tra i settori di attività. Tra quelli presi in esame per la ricerca nazionale, quello bancario risulta il più attivo sui *social media* con quasi il 54% delle aziende del settore che, al momento della rilevazione, aveva già attivato un canale *social*, mentre i meno presenti sono le aziende del settore elettronico (14%) e dell'*hospitality* (22,5%, un risultato, quest'ultimo, particolarmente preoccupante soprattutto in relazione alle effettive opportunità che la comunicazione digitale potrebbe offrire alle aziende operanti in questo settore).

Lo scenario così velocemente tracciato viene a precisarsi se dai dati quantitativi si passa a quelli qualitativi. L'aver attivato un canale *social* aziendale, per esempio una propria pagina Facebook, non significa molto di per sé. Trattandosi, infatti, di un canale di relazione, rischia di restare un contenitore vuoto se non lo si utilizza correttamente integrandolo alle più generali strategie di comunicazione e marketing aziendali. In altri termini, anche in questo caso l'efficacia del mezzo è correlata al modo in cui esso viene usato e dunque alla qualità che l'azienda riesce a dare alla propria presenza all'interno del *social network*.

Nella nostra indagine la qualità *social* delle aziende monitorate è stata rilevata attraverso un modello di misurazione specificamente messo a punto a tale scopo, definito indice di SocialMediAbility. Tale indice è un indicatore sintetico della qualità complessiva dell'uso che l'azienda fa dei *social media* come canali di relazione, comunicazione e marketing, composto da tre dimensioni che valutano i seguenti aspetti:

- l'orientamento verso i *social media*, e quindi da quanto tempo sono stati attivati i diversi canali *social*, "ponderato" in relazione ai periodi di diffusione degli stessi;

- l'attenzione-cura alle gestione di tali canali, che prende in esame variabili tra cui il tempo trascorso dall'ultimo aggiornamento, il numero di contenuti prodotti dall'azienda e la frequenza di aggiornamento, le eventuali applicazioni e i *tool* realizzati;
- l'efficacia dell'uso di tali canali, quantificabile attraverso gli "utenti", la frequenza di aggiornamento dello stesso da parte degli *user*, il numero di contenuti prodotti dagli utenti (*user generated content*) sull'unità di tempo ecc.

I risultati ottenuti attraverso l'indice di SocialMediAbility confermano, aggravandone il quadro, quanto già emerso a livello quantitativo. L'indice medio sul totale del campione misurato su una scala 0-10 è risultato essere 0,79. Anche in questo caso il dato che emerge con maggior evidenza è rappresentato dalla grande disparità che le diverse tipologie di aziende hanno fatto registrare sullo stesso indice. Come ben evidenziato dai grafici 1, 2 e 3, la qualità della presenza all'interno dei *social media* è fortemente correlata alle dimensioni aziendali: il punteggio medio di SocialMediAbility delle grandi aziende è infatti di 1,75, ma tale valore scende a 0,45 e 0,16 rispettivamente per le medie e le piccole realtà.

Grafico 1 – Indice SocialMediAbility delle grandi aziende
Fonte: Università IULM di Milano.

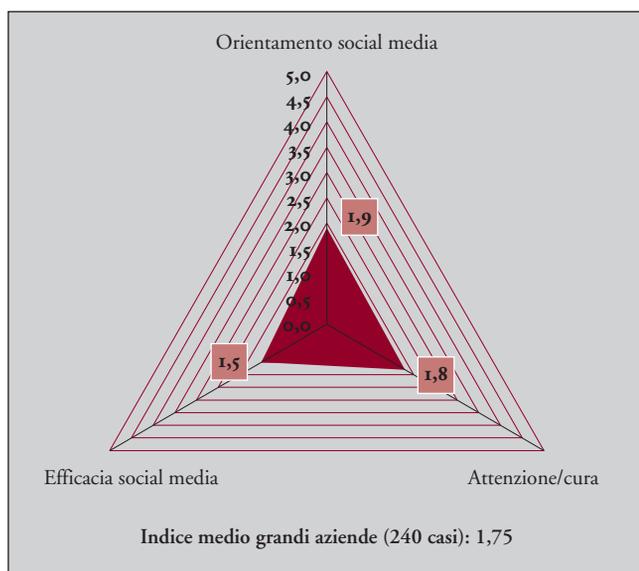


Grafico 2 – Indice SocialMediAbility delle medie aziende
Fonte: Università IULM di Milano.

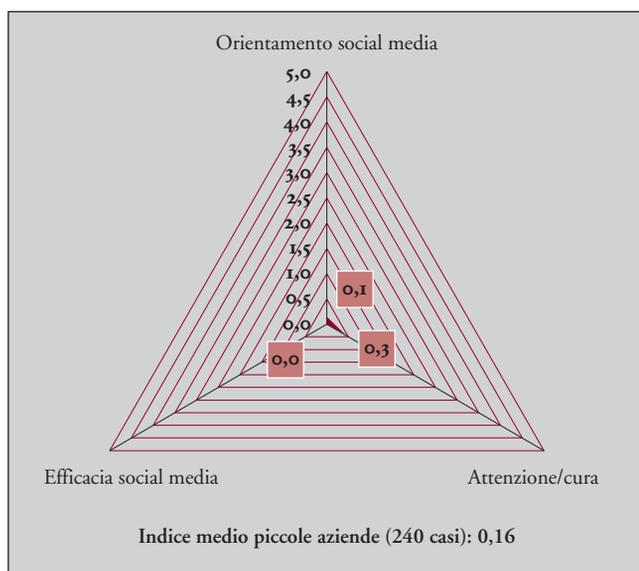
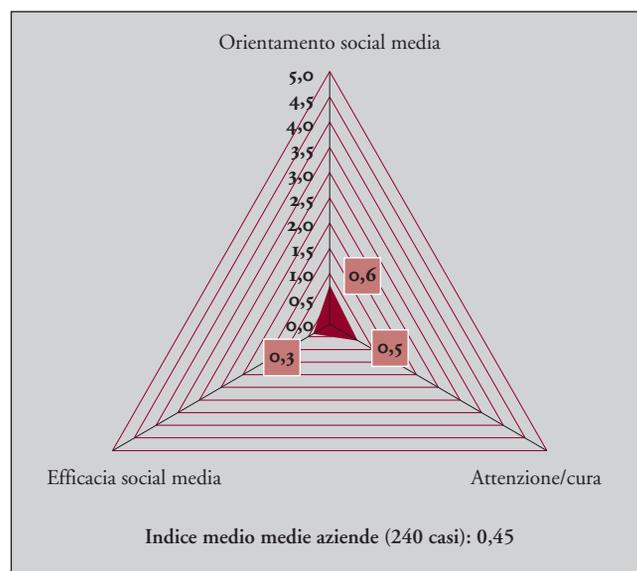


Grafico 3 – Indice SocialMediAbility delle piccole aziende
Fonte: Università IULM di Milano.

Non sorprende che quasi tutti i casi di eccellenza emersi attraverso l'analisi si concentrino tra le grandi aziende (i grafici 4, 5 e 6 riportano alcuni casi di eccellenza di aziende milanesi afferenti a diversi settori di attività).

Grafico 4 – Indice SocialMediAbility – caso di eccellenza del settore bancario

Fonte: Università IULM di Milano.

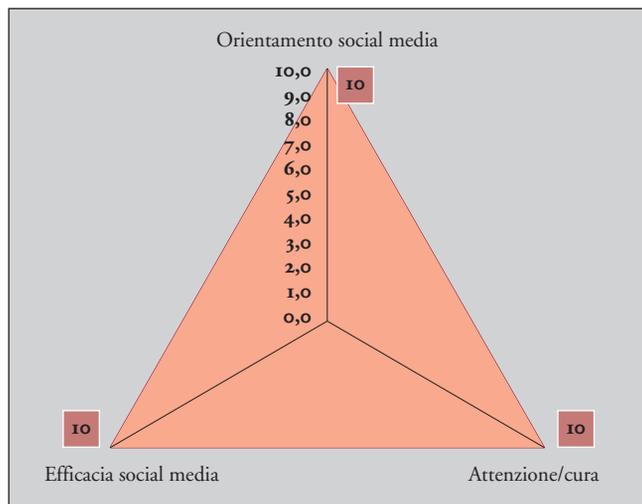


Grafico 5 – Indice SocialMediAbility – caso di eccellenza del settore hospitality

Fonte: Università IULM di Milano.

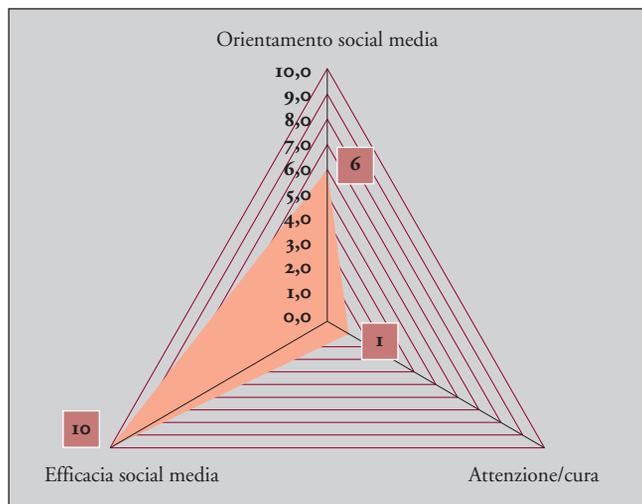
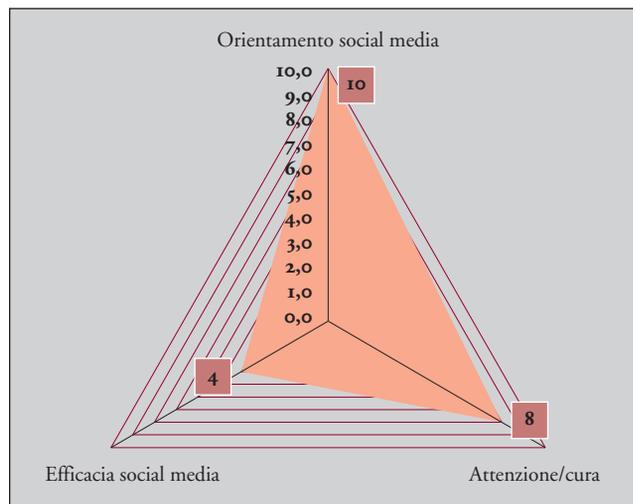


Grafico 6 – Indice SocialMediAbility – caso di eccellenza del settore moda

Fonte: Università IULM di Milano.

In altri termini, sono le strutture organizzative di maggiori dimensioni quelle che, oltre a essere mediamente più presenti sui *social media*, si dimostrano anche in grado di utilizzarli in maniera più competente ed efficace. La banale spiegazione di tali risultati è dunque che le aziende più grandi, potendo investire di più in comunicazione e marketing, possono anche permettersi di sperimentare i nuovi canali, facendosi supportare da agenzie di comunicazione specializzate.

Questo scenario può tuttavia apparire realmente “banale” e non anche preoccupante solo restando all’interno di quello che abbiamo definito il paradigma classico, generatosi e sviluppatosi attraverso i media tradizionali accessibili, da sempre, solo alle aziende che, per dimensioni e disponibilità economiche, possono effettivamente permetterselo.

Visto però dalla prospettiva del nuovo paradigma delle auto-comunicazioni di massa, questo stesso scenario appare “paradossale”, oltre che estremamente disfunzionale e penalizzante, soprattutto per le possibilità di sviluppo delle piccole e medie imprese.

Qualche dato relativo agli investimenti che le aziende fanno in attività di comunica-

zione sui media tradizionali non può servire a cogliere il senso di questa considerazione. Nel corso del 2010, l'investimento pubblicitario complessivo nel nostro paese è stato di oltre 8,6 miliardi di euro con un aumento del 4,7% a livello di pubblicità nazionale (e del 3,8% considerando anche la pubblicità locale e le altre tipologie rilevate dall'osservatorio Nielsen) rispetto all'anno precedente, in cui più forti erano stati gli effetti della crisi (grafico 7).

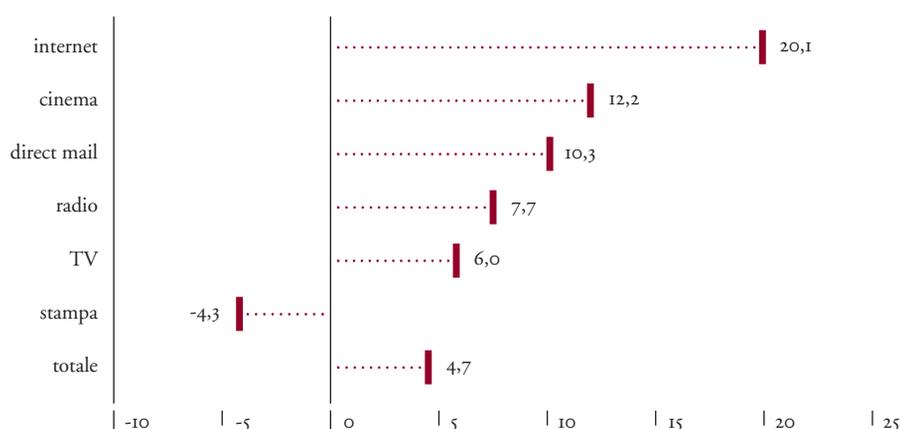


Grafico 7 – Investimenti pubblicitari in Italia

(anno 2010 – variazioni percentuali)

Fonte: Università IULM di Milano.

Il sensibile aumento degli investimenti pubblicitari nel digitale, che conferma la crescita a due cifre già registrata negli ultimi anni, è certamente un dato incoraggiante che traccia la direzione di quello che sarà probabilmente lo sviluppo futuro anche nel nostro paese. Esso non deve tuttavia trarre in inganno, considerando che tale crescita si riferisce comunque a valori assoluti ancora molto inferiori a quelli relativi ai media dominanti, prima fra tutti la televisione, che da sola continua a fagocitare più del 50% del budget inserzionistico complessivo. Il fatto più interessante rispetto alla nostra argomentazione è però sintetizzato dal dato complessivo delle aziende investitrici, pari a 19.229.² In altri termini, i quasi 9 miliardi di euro investiti nel 2010 in pubblicità sono stati spesi da meno di 20 mila aziende. Un numero evidentemente molto ridotto, anche se confrontato a quello delle sole aziende iscritte alla Camera di Commercio di Milano, che conferma come il sistema dei mass media tradizionali presenti barriere all'ingresso estremamente elevate a chi voglia utilizzarli; barriere che possono risultare insuperabili alla maggior parte delle aziende che, com'è noto, nel nostro paese sono soprattutto piccole e medie. Le barriere all'ingresso si abbassano invece enormemente nel caso dei media digitali e, in particolare, dei *social media*, il cui uso comunicazionale risulta, teoricamente, alla portata di qualsiasi azienda o singolo professionista.

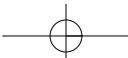
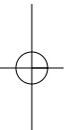
Per quanto aprire una pagina Facebook o un canale YouTube richieda pochi istanti e sia gratuito, questo non significa tuttavia che l'utilizzo di tali canali sia totalmente privo di costi. Le risorse necessarie per rendere tali ambienti effettivamente in grado di attivare relazioni di valore con i diversi *stakeholder* aziendali e generare un vantaggio competitivo per l'azienda si misurano soprattutto in termini di competenze, tempo e creatività. Risorse che certamente hanno un costo quantificabile in termini economici e organizzativi, il quale risulta comunque mediamente molto più basso rispetto a quello necessario a generare iniziative di comunicazione altrettanto efficaci nei media classici.

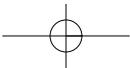
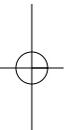
Se, come affermava McLuhan "il medium è il messaggio", in questo caso il messaggio risuona forte e chiaro. I media digitali offrono alle aziende opportunità impensabili sino a pochi anni fa, configurandosi come canali aperti e a basso costo di comunicazione, re-

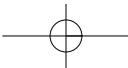
2. Dato relativo al periodo gennaio-novembre 2010, fonte Nielsen.

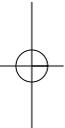
lazione e marketing globali. Integrare tali canali all'interno delle più tradizionali strategie di comunicazione può consentire alle aziende di maggiori dimensioni di sfruttare al meglio le sinergie che i diversi media possono offrire. Ma sono soprattutto le piccole e medie imprese quelle che possono trovare maggior beneficio dal nuovo paradigma comunicazionale e dai *social media* capaci di offrire, se correttamente utilizzati, risultati significativi a costi sostenibili.

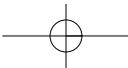
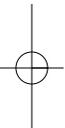
Cogliere tali opportunità risulta particolarmente strategico per le aziende milanesi, i cui prodotti di eccellenza competono spesso sui mercati globali, specie in questo momento di faticosa uscita dalla crisi economica che ha visto molte realtà sacrificare proprio gli investimenti in comunicazione e marketing. Non farlo significherebbe invece perdere una grande occasione di rinnovamento del sistema, riproducendo, a livello aziendale, il gap competitivo che il nostro paese sta già scontando in quello infrastrutturale (banda larga, connettività distribuita ecc.) per la scarsa lungimiranza degli investimenti pubblici fatti a sostegno della rivoluzione digitale.













Finito di stampare nel mese di maggio 2011 presso
3 Erre Srl, Orio Litta (LO)

