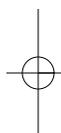
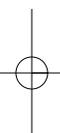


**22° rapporto**

**2012**







CAMERA DI  
COMMERCIO  
MILANO

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

**22° rapporto**

 **Bruno Mondadori**

# Milano **Produttiva** 2012

Tutti i diritti riservati

© 2012, Pearson Italia, Milano-Torino

A cura del Servizio Studi e Supporto Strategico della Camera di Commercio di Milano:  
Lidia Mezza, Roberto Adamoli, Aurora Caiazzo, Ivan Izzo, Camilla Rubin

Coordinamento: Vittoria De Franco

Elaborazione dati: Maria Elisabetta Romagnoni

Editing: Alessandra Favazzo e Marta Pierazzoli

Hanno collaborato: Carlo Altomonte, Piero Bassetti, Mauro Bernasconi, Guido Corbetta,  
Giuliano Di Caro, Renato Mannheimer, Alessandro Minichilli, Marco Mutinelli, Fabio  
Quarato, Egidio Riva, Nicoletta Saccon, 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](http://www.mi.camcom.it)**

Progetto grafico: Achilli Ghizzardi Associati, Milano

Realizzazione editoriale: Luigi Dodi, Alessio Scordamaglia

Immagini fotografiche: Milano, Piazza Cardorna, scultura ago, filo e nodo di Claes

Oldenburg e Coosji van Bruggen © Foto di Virginio

Favale/SIME

Milano, Museo del Novecento, Lucio Fontana, Struttura al

neon per la IX Triennale del 1951 © Gabriele Croppi/SIME

Milano, Salone Satellite dedicato alle proposte dei giovani

designer di tutto il mondo © Francesco Giunta/Prospekt

Milan, Italy, Malpensa airport © Alexey Pivovarov/Prospekt

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 CLEARedi, Centro Licenze e  
Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano,  
e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

**[www.brunomondadori.com](http://www.brunomondadori.com)**

---

## Presentazione

di Carlo Sangalli\*

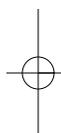
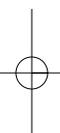
*Un grafico pungente, spigoloso, con alti e bassi: è questa l'immagine forte che emerge dal Rapporto Milano Produttiva ed è anche la più efficace rappresentazione dell'economia incerta e altalenante degli ultimi tre anni, da quando cioè nel 2008 si è innescata la crisi, che ha visto oscillare il paese tra lente riprese e brusche frenate, tra discese e risalite.*

*Dall'osservatorio privilegiato sul mondo dell'economia quale è la Camera di Commercio – l'istituzione pubblica a servizio delle imprese – si vede infatti con chiarezza quanto ci si trovi davanti a un sistema economico non solo in difficoltà, ma ormai nettamente disequilibrato, come una bilancia che funziona male, con piatti che scendono e piatti che salgono nel senso sbagliato. Perché sui piatti che scendono ci sono quegli elementi che dovrebbero invece dare forza all'economia: calano i risparmi e i consumi, si riducono gli investimenti e le banche danno meno credito. Viceversa, salgono quei fattori che frenano lo sviluppo: aumentano disoccupazione e pressione fiscale, a fronte di redditi medi diminuiti in quattro anni.*

*Certo, Milano, rispetto al resto del paese, resiste grazie al dinamismo imprenditoriale e alla vocazione internazionale: basti pensare all'incoraggiante saldo di +7.675 unità tra le imprese iscritte e cessate o ai dati sull'export. Ma non basta galleggiare o resistere. Il benessere collettivo passa attraverso un'economia sana, equilibrata, che funziona davvero bene, dove i gangli del sistema non si inceppano. Lubrificare i meccanismi e fluidificare il mercato resta dunque il nostro compito istituzionale. D'altra parte è l'intero paese che necessita di misure strutturali, misure di contrasto immediate ed efficaci, per interrompere questa spirale perversa che riduce la fiducia nel futuro di famiglie e imprese e per far funzionare in modo corretto la bilancia del paese, una bilancia fatta non di soli numeri ma soprattutto di aspettative e speranze.*

---

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



---

## Sommario

---

### Sintesi

È ancora crisi	XI
----------------	----

---

### Parte prima

Struttura e andamento dell'economia milanese

<b>1.</b> Il quadro congiunturale	3
La (s)fiducia degli imprenditori	15
<b>2.</b> Le imprese	17
L'iniziativa imprenditoriale degli stranieri	28
<b>3.</b> I settori chiave del sistema produttivo	37
<b>4.</b> Il mercato del lavoro	53

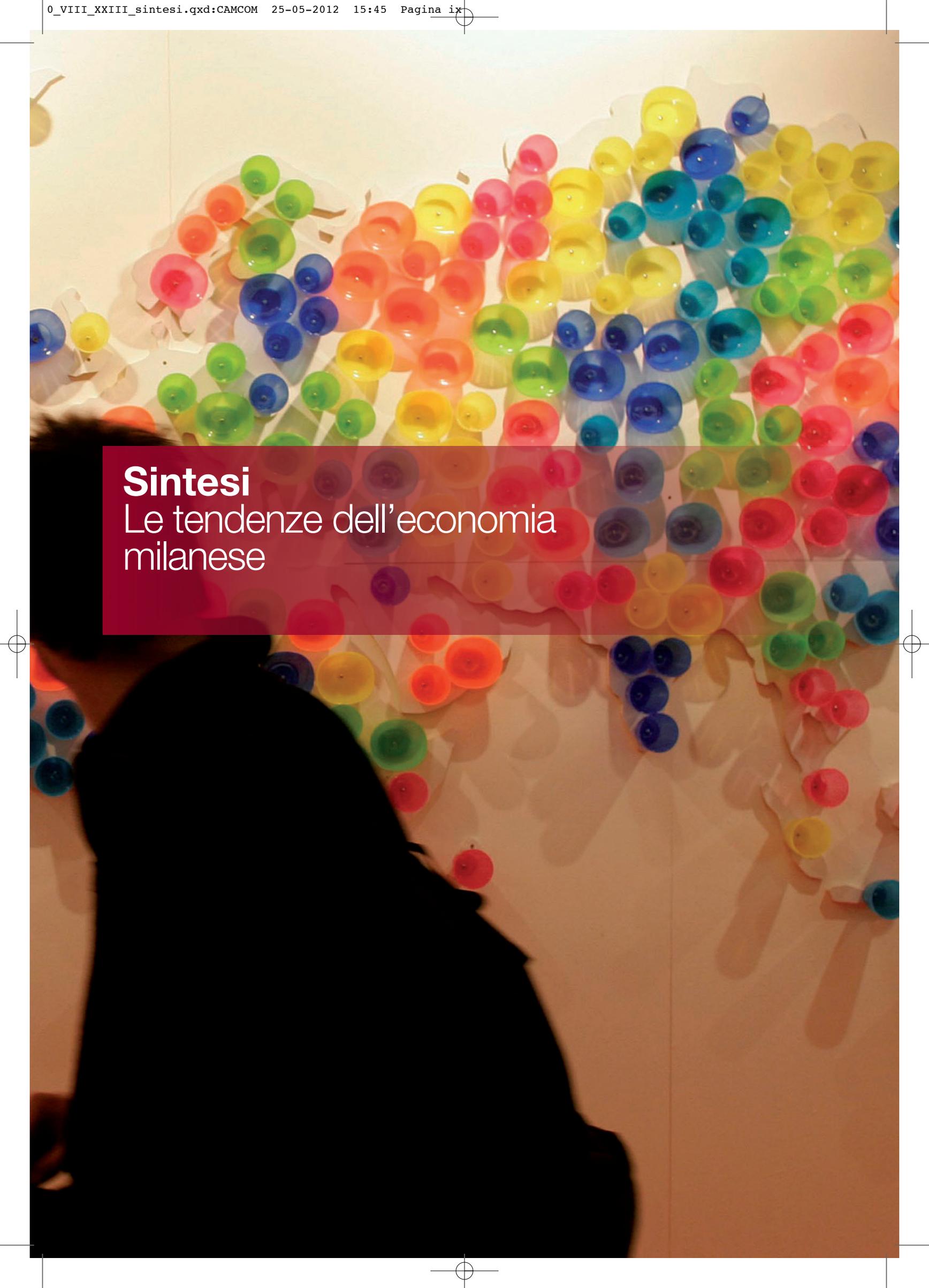
---

### Parte seconda

Milano mondo

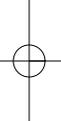
<b>5.</b> Perché scommettere sull'internazionalizzazione	71
<b>6.</b> L'interscambio commerciale e le strategie delle imprese sui mercati esteri	73
<b>7.</b> L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti	85
<b>8.</b> Le sfide della nuova globalizzazione: analisi comparata delle performance delle multinazionali	95
<b>9.</b> Crisi finanziaria e cessione del controllo nelle aziende familiari milanesi: percezione e realtà	103
<b>10.</b> Storie di imprese globali	115
<b>11.</b> Milano <i>glocal city</i>	121





# Sintesi

## Le tendenze dell'economia milanese



## Sintesi. È ancora crisi

di Lidia Mezza\*

L'anno che si è appena concluso racchiude una fase particolarmente complessa e delicata per l'intero sistema paese in quanto rappresenta il culmine di una crisi strutturale – da cui il paese sta cercando di uscire – che ha colpito sia il tessuto economico sia l'assetto politico italiano.

Dopo tre anni contraddistinti da andamenti altalenanti (2008-2010) e un primo trimestre 2011 avviato sotto i migliori auspici, la brusca inversione verificatasi a partire dal secondo semestre del 2011 lo farà ricordare come uno dei peggiori periodi attraversati dall'economia italiana, anche in relazione alla dinamica dei principali indicatori finanziari, con le conseguenti ricadute sul costo del nostro debito pubblico.

Fortunatamente la situazione si sta evolvendo: la crisi di sfiducia dei mercati finanziari nei confronti del nostro sistema paese sembrerebbe essere stata superata, almeno nella sua forma più acuta, mentre resta irrisolto il nodo della crescita, come testimoniato dai dati afferenti il mercato del lavoro e i consumi delle famiglie.

Lo scenario che si prospetta per il 2012 desta ovviamente non poche preoccupazioni: le manovre correttive varate nel 2011 manifesteranno infatti appieno il loro impatto nel corso di questo anno, con effetti particolarmente rilevanti sul calo della domanda interna; tali conseguenze per il sistema delle imprese saranno solo in parte compensate dall'apporto positivo generato dagli scambi con l'estero.

La prima parte del Rapporto fotografa pertanto la situazione esistente: se il 2011 è stato un anno di rallentamento per l'economia globale, con una decelerazione del PIL mondiale, che si è assestato al +3,8%, in diminuzione rispetto al +5,2% registrato nel 2010, la previsione per il 2012 è di ulteriore riduzione al 3,3% ed è dovuta al calo di attività registrato sia nell'Euro Zona, sia nei cosiddetti paesi emergenti. Ovviamente anche

---

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

l'Italia sta vivendo questo generale rallentamento dell'attività economica, con un valore del PIL che si è assestato al +0,4% nel 2011 e una previsione per il 2012 che prospetta valori negativi (-1,2%).

In questo scenario, anche il sistema economico milanese evidenzia un momento di debolezza, con un valore aggiunto provinciale di poco sopra l'1% nel 2011 che presumibilmente registrerà una contrazione dello 0,7% per il 2012.

In tale contesto il comparto che maggiormente ha risentito del rallentamento dell'economia nel 2011 è stato il commercio, che ha visto un calo del -1,8% del volume d'affari, seguito dai servizi, con un valore pari al -1,3%, mentre il settore che sta reagendo meglio è stato ancora una volta il manifatturiero, che ha registrato una crescita del +3,1%.

Analizzando i dati anagrafici relativi alla consistenza del sistema imprenditoriale milanese nel suo complesso risulta che il 2011 è stato, ancora una volta, un anno di tenuta: il saldo tra imprese iscritte e imprese cessate è rimasto positivo – con un aumento di 7.675 unità – e pertanto il numero complessivo di imprese attive iscritte a Milano e provincia al 31 dicembre 2011 è risultato di 284.539, con un incremento dello 0,5% rispetto al dato del 2010 (283.097 imprese attive).

Per meglio comprendere l'impatto della crisi sul sistema delle imprese, quest'anno abbiamo introdotto anche un contributo interamente dedicato all'analisi di cinque macrosettori particolarmente strategici per l'economia milanese (agroalimentare, chimico-farmaceutico, ICT, meccanico e moda), che sono stati descritti utilizzando i principali indicatori economico-finanziari ottenuti dall'analisi dei bilanci relativi agli anni 2007-2010, con l'obiettivo di valutare le diverse performance registrate da questi settori durante il periodo della crisi, nonché le differenze riscontrabili all'interno di ciascun settore, comparando aggregati territoriali diversi (Milano e Lombardia) e un campione di imprese denominate "best player" utilizzato quale benchmark di riferimento.

Tale analisi mostra con grande evidenza l'andamento altalenante registrato dall'economia milanese in questo triennio: dopo un 2008 caratterizzato in prevalenza da un incremento degli indicatori di sviluppo, il 2009 registra una decisa battuta d'arresto per le imprese del capoluogo (a eccezione di quelle del settore chimico-farmaceutico), mentre il 2010 testimonia una lenta ripresa. Purtroppo i dati di bilancio relativi al 2011, a oggi, non sono ancora disponibili, ma presumibilmente segnaleranno una brusca interruzione della risalita avviata l'anno precedente.

La prima parte del Rapporto si chiude con un capitolo dedicato alle dinamiche del mercato del lavoro. Se il 2010 si era concluso con alcuni deboli segnali di ripresa, confermati anche nel primo semestre del 2011, a partire dagli ultimi mesi dell'anno si è registrata una netta battuta d'arresto. Purtroppo il 2012 si apre con dati altrettanto allarmanti: a gennaio il tasso di disoccupazione ha toccato il picco del 9,2%, raggiungendo un valore pari al 31,1% tra i più giovani, con un aumento costante della disoccupazione di lunga durata.

La seconda parte del Rapporto è stata interamente dedicata al tema dell'internazionalizzazione, con la consapevolezza che, se in passato era una delle possibili scelte strategiche perseguibili da un'impresa, oggi rappresenta la condizione imprescindibile per la crescita.

Il dato positivo che emerge dalla nostra analisi è rappresentato dal fatto che, in questo contesto di forte difficoltà economica, l'Italia e Milano hanno già trovato nell'export la propria leva per lo sviluppo. Le esportazioni dal capoluogo nel 2011 sono cresciute dell'8,8% (l'Unione europea si conferma la principale destinazione, ma in crescita appaiono anche i flussi verso i mercati emergenti di Asia orientale e America meridionale), sopravanzando i livelli pre-crisi; le importazioni hanno invece subito un decremento del 3,8% a causa del forte calo della domanda verificatosi in conseguenza della generalizzata crisi di fiducia che ha colpito l'economia.

Il Rapporto prosegue con due interventi dedicati all'analisi degli Investimenti Diretti Esteri (di seguito abbreviati con la sigla "IDE") in Lombardia e a Milano, il primo con l'obiettivo di fotografarne i flussi in entrata e uscita e quindi la dinamica nel tempo delle diverse forme di internazionalizzazione produttiva, il secondo con l'intento di valutarne le performance in Lombardia rispetto a quelle di alcune regioni europee comparabili.

A completamento delle tesi esposte in questi contributi, sono state realizzate sei interviste a imprese (italiane e non) che in questi anni hanno effettivamente affrontato l'apertura verso mercati internazionali. Il quadro che emerge è di grande interesse e racconta la sfida intrapresa da aziende sicuramente molto diverse tra loro, ma accomunate da almeno due fattori: il desiderio di crescita e una capacità di visione "globale" del proprio business.

Infine, il Rapporto si chiude con un contributo dedicato a Milano *global city*, quale prospettiva di sviluppo di una regione urbana da sempre "terra di mezzo" e gateway geografico e culturale.

### **Analisi congiunturale**

Il 2011 rappresenta per l'economia globale un anno di rallentamento: la decelerazione della dinamica del PIL mondiale (+3,9% contro il +5,3% del 2010) e del commercio di beni e servizi (+6,6% rispetto al +12,4% dell'anno precedente) ha risentito sia di una riduzione del ritmo di crescita degli Stati Uniti (da +3% a +1,8% nel 2011), sia delle tensioni che si sono verificate nell'Euro Zona, che hanno messo in luce le fragilità insite in alcune delle sue economie, determinando un incremento della ricchezza complessiva inferiore al valore registrato nel 2010 (+1,4% contro +1,9%). Sul ciclo economico dell'Euro Zona hanno gravato diversi fattori di incertezza connessi all'adeguatezza dei meccanismi di gestione della crisi finanziaria predisposti dalle istituzioni europee, alla necessità di ricapitalizzare il sistema bancario e alle politiche di bilancio

restrittive adottate da molti paesi e dirette a riportare il disavanzo pubblico in pareggio.

Il rallentamento dell'attività globale ha indotto una revisione delle stime di crescita: in particolare i venti di crisi che si stanno manifestando sull'Euro Zona si sono concretizzati in un ribasso delle stime del Fondo Monetario Internazionale (-0,3% la flessione del PIL nel 2012).

A tale contesto di decelerazione dell'attività e di recessione non è sfuggita l'economia italiana. Se la crisi del 2008-2009 si è originata all'estero e ha colpito innanzitutto le imprese esportatrici e con esse gli investimenti, penalizzando in misura maggiore le aree settentrionali del paese, le più esposte nei confronti dei mercati internazionali e le più dotate di infrastrutture industriali, questa nuova fase è destinata, invece, a colpire con maggiore intensità le famiglie, sulle quali gravano i maggiori oneri di aggiustamento delle finanze pubbliche e le difficili condizioni del mercato del lavoro. L'entrata nella fase recessiva si manifesterà quindi con una consistente flessione del PIL nel corso del 2012 (-1,5%).

Il quadro di debolezza dell'attività economica si è riflesso anche negli andamenti settoriali in cui si esprime l'attività economica milanese. Complessivamente, nel 2011, sulla tenuta e sulla performance del sistema locale hanno gravato diversi elementi di debolezza determinati dalle dinamiche negative che hanno investito il commercio (-1,8%), in particolare il settore alimentare, e i servizi (-1,3%), in cui solo le unità di scala maggiore hanno registrato un incremento del proprio fatturato.

Di diverso tenore sono, invece, gli andamenti registrati nell'industria manifatturiera, e di riflesso anche nel comparto artigiano, caratterizzati da una crescita della produzione industriale (+3,1 e +0,3%) ascrivibile all'aumento verificatosi nel corso della prima parte dell'anno.

Nell'ottica di una stima della ricchezza prodotta dall'economia locale nel 2012, lo scenario di breve termine evidenzia una contrazione del valore aggiunto (-0,7%), trainata dalla flessione dell'industria (-3,4%) e del settore delle costruzioni (-0,6%), mentre è stabile l'apporto dei servizi (+0,1%).

Il quadro di medio periodo stima, invece, nell'intervallo di riferimento 2011-2014, una crescita del valore aggiunto (+1% nella media del periodo) ascrivibile al contributo dei servizi e delle costruzioni (+1,1 e +1,4%) e a quello più limitato dell'industria (+0,7%).

Nell'ambito degli indicatori qualitativi, le ultime valutazioni provenienti dal settore industriale rilevano un netto peggioramento del clima complessivo, soprattutto per quanto concerne la produzione e la domanda originata dal mercato interno, mentre iniziano a manifestarsi delle difficoltà per la componente della domanda di matrice estera. Le aspettative, anche sulla base di dati macroeconomici non confortanti, si sono quindi autoalimentate verso il basso: l'escursione tra l'inizio e la fine del 2011 e la proiezione nel 2012 registra una drastica caduta di fiducia da parte delle imprese.

## **Il sistema delle imprese**

Il sistema imprenditoriale milanese mostra ancora una buona tenuta, grazie al consueto spirito d'iniziativa economica che lo contraddistingue e pare resistere anche nei momenti più critici.

Nel 2011 le nuove imprese sono state oltre 23.000 (una su tre di quelle nate in Lombardia) a fronte di circa 15.000 cancellazioni, con un tasso di crescita del 2,2%, dato migliore della media regionale (+1,2%) e nazionale (+0,8%).

La dinamica della nati-mortalità mostra tuttavia una contrazione delle iscrizioni rispetto all'anno precedente (di un migliaio di unità), alla quale si è però accompagnato un parallelo calo delle cessazioni, che conferma un trend discendente in corso da qualche tempo. Il rallentamento della natalità e la contemporanea diminuzione del saldo finale (-5,8% rispetto al 2010) sono tuttavia segnali da tenere sotto osservazione, così come il dato sulle imprese che hanno aperto procedure concorsuali (1.355 unità) o che sono entrate in liquidazione (7.958), perché evidenziano le difficoltà del periodo, benché i risultati nella loro totalità siano soddisfacenti. Le imprese soffrono, soprattutto le ditte individuali, che mostrano il più alto livello di mortalità, o quelle operanti nel manifatturiero, che registrano una variazione negativa dell'1,5%.

Come già accennato, il Registro delle Imprese al 31 dicembre 2011 conta 284.539 aziende attive, un numero in aumento nonostante le consistenti cancellazioni d'ufficio effettuate nell'anno. A livello settoriale, la crescita si deve prevalentemente al terziario (+1,6% la variazione percentuale dello stock), che si rinsalda come comparto principale con oltre 136.000 unità, il 48% del totale. L'artigianato, invertendo un ciclo negativo, è tornato a risultati incoraggianti (+1%); importante si dimostra, infine, il contributo delle società di capitale (+3% il tasso di crescita), che continuano a guadagnare peso nella compagine locale (38% del totale).

## **L'andamento e il ruolo dei settori strategici dell'economia milanese**

È stata realizzata un'analisi degli indicatori di sviluppo, di redditività e finanziari che hanno caratterizzato l'andamento di cinque settori strategici dell'economia milanese e lombarda (agroalimentare, chimico-farmaceutico, Information and Communication Technology, meccanico e moda) nel quadriennio 2007-2010. Il contributo evidenzia, infatti, l'evoluzione delle imprese, descritta attraverso le voci di bilancio contenute nel conto economico e nello stato patrimoniale, proponendo dei raffronti tra due aggregati territoriali (Milano e Lombardia) in aggiunta a un benchmark costruito selezionando le venti maggiori società di capitali presenti in ciascun settore (le best player), individuate sulla base dei volumi di vendite realizzati nel 2010.

L'obiettivo dell'analisi è, quindi, quello di tracciare un quadro d'insie-

me della tenuta della realtà imprenditoriale milanese a seguito della crisi economico-finanziaria e del successivo periodo di recessione mondiale, valutandone l'impatto sui diversi aggregati considerati.

In generale, nel periodo di osservazione (2007-2010), emerge un andamento discontinuo rispetto agli indici economici di sviluppo (fatturato, valore della produzione e valore aggiunto) e, in particolare, una crescita moderata nel 2008, seguita da una caduta netta dei valori nel 2009 e una ripresa parziale nell'anno successivo.

Per quanto riguarda il valore dei tassi di rendimento (ROE, ROA, ROI e ROS), si osserva in linea di massima un trend decrescente per tutti e tre gli aggregati, anche se le best player in questo contesto mantengono un tasso di redditività superiore rispetto al resto delle imprese.

Infine, l'analisi dei dati finanziari evidenzia un elemento positivo, in quanto il livello di indebitamento medio delle imprese milanesi e lombarde nel quadriennio va assumendo valori tendenzialmente inferiori rispetto a quelli registrati dalla totalità del sistema paese e, anche nel 2010, non presenta un sostanziale peggioramento, a conferma della tenuta del tessuto imprenditoriale del capoluogo lombardo.

Volendo trarre alcune considerazioni conclusive derivanti da una lettura integrata del complesso di dati esaminati si deduce come l'impatto della crisi economica e finanziaria e il protrarsi della fase recessiva si stiano concretizzando in un aumento del divario esistente tra le performance delle imprese eccellenti e il restante universo delle società di capitale lombarde e milanesi, effetto che temiamo potrebbe amplificarsi e trovare conferma nei dati di bilancio del 2011 (attualmente non disponibili).

### **L'andamento occupazionale**

Dopo una prima parte più incoraggiante, nella seconda metà del 2011 è stato evidente un progressivo deterioramento delle condizioni del mercato del lavoro: a livello nazionale si è interrotto il lieve recupero dell'occupazione iniziato alla fine del 2010, mentre è risultata in ripresa la disoccupazione, in particolare maschile, che all'inizio del 2012 ha toccato valori del 9,8%.

In provincia di Milano la risalita della disoccupazione coincide con il quarto trimestre e sulla media 2011 raggiunge il 5,8%, dato analogo a quello lombardo e un po' più basso rispetto al 2010. Il 2011 è nel complesso un anno di crescita occupazionale – anche nella popolazione giovanile, la più colpita dalla crisi –, ma solo grazie alla componente immigrata. Aumenta soprattutto il lavoro autonomo e dipendente a termine, mentre resta stabile quello dipendente a tempo indeterminato, in cui la ripresa degli avviamenti compensa le cessazioni di rapporti di lavoro legati a processi di ristrutturazione e di chiusure aziendali.

La costante contrazione delle ore di CIG autorizzate, registratasi negli ultimi tempi, si è interrotta in apertura del 2012, mentre appare consolidato l'uso preponderante della CIGS e della cassa integrazione in deroga rispet-

to alla CIGO, a riprova della natura strutturale di una crisi che permea sensibilmente anche comparti non industriali e colpisce diffusamente le imprese di piccole dimensioni. Nel territorio milanese, l'economia terziaria (commerciale e non) mostra in effetti un'evidente penalizzazione delle attività e sempre maggiore è il coinvolgimento delle imprese meno strutturate, come dimostrato dalla forte impennata della cassa integrazione in deroga. L'impatto della crisi è evidente anche nelle piccole imprese della manifattura e dell'edilizia, con un vasto interessamento delle locali realtà artigiane.

### **Le tendenze dell'interscambio commerciale**

In un contesto di forte difficoltà economica, l'Italia e Milano hanno trovato nell'export l'unica leva per la crescita. Le esportazioni milanesi nel 2011 sono, infatti, cresciute dell'8,8%, sopravanzando i livelli pre-crisi; le importazioni hanno invece subito un decremento del 3,8%, a causa del forte calo della domanda verificatosi in conseguenza della crisi di fiducia che ha colpito l'economia.

La principale destinazione delle esportazioni è l'Unione europea, che da sola rappresenta il 58% dell'export complessivo, ma in deciso aumento sono i flussi in direzione dei paesi emergenti, in particolare Cina, Russia, Brasile e Turchia, che appaiono sempre più strategici per l'economia milanese. In questo quadro, sono i settori tradizionali del *made in Italy* (in particolare sistema moda e sistema casa, ma anche alimentare) a mostrare i migliori tassi di crescita delle esportazioni, grazie alla capacità di molte imprese di puntare sulla qualità e di intercettare, in questo modo, la domanda di "lusso accessibile" proveniente soprattutto dai paesi a maggiore crescita.

Una *survey*, appositamente concepita per tale Rapporto, rivolta a un selezionato campione di aziende, ha permesso di tracciare l'identikit dell'impresa milanese presente sui mercati esteri. Si tratta di un'azienda attiva prevalentemente nel settore manifatturiero, con una dimensione media piuttosto piccola, che è oggi impegnata a perfezionare le strategie di penetrazione internazionale in relazione sia alle modalità di presenza sui mercati esteri (non solo esportazioni, ma anche presidio diretto dei mercati di sbocco) sia alla diversificazione geografica.

Se la profonda evoluzione in corso dello scenario internazionale pone nuove e impegnative sfide, allo stesso tempo crea anche importanti opportunità che un numero crescente di aziende sta iniziando a cogliere e che molte piccole e piccolissime imprese dovranno essere aiutate ad affermare attraverso rinnovate politiche di internazionalizzazione da parte delle istituzioni preposte.

### **L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri**

I dati relativi ai flussi mondiali di IDE nel 2011 evidenziano un netto recupero rispetto al crollo del 2009 e un sostanziale ritorno ai livelli pre-

crisi. Secondo tali stime preliminari, i flussi di IDE avrebbero infatti raggiunto nel 2011 un valore di 1.664 miliardi di dollari, superiore non solo a quello del 2010 (+16%), ma anche a quello medio registrato nel periodo 2005-2007 (pari a 1.472 miliardi), anche se inferiore del 25% circa al massimo storico registrato nel 2007. La crescita dei flussi è stata trainata soprattutto dagli investimenti dei paesi avanzati, mentre gli IDE in uscita dai paesi emergenti hanno segnato una flessione del 7% rispetto al livello record registrato nel 2010, a causa soprattutto del brusco calo dei flussi provenienti dall'America Latina.

Un'inversione di tendenza si riscontra anche per il raggruppamento delle economie avanzate: dopo tre anni di costante declino, i flussi in entrata segnano una ripresa (+18% rispetto al 2010, grazie soprattutto all'apporto dell'America settentrionale), in virtù anche del sostegno delle case madri straniere alle proprie affiliate europee, in risposta alle difficoltà economiche degli ultimi tempi.

In questo contesto, nel 2011 l'Italia ha visto più che raddoppiare i flussi in uscita (da 32,6 a 67,7 miliardi di dollari, pari al +107,4%) e addirittura quasi quadruplicare quelli in entrata (da 9,2 a 33,1 miliardi). Approfondendo nel merito le diverse componenti degli IDE, si osserva come negli investimenti italiani all'estero quelli *greenfield* e di ampliamento prevalgano nettamente sulle M&As (23,1 miliardi di dollari contro 4,2), mentre per i flussi in entrata la situazione si capovolge: il valore delle acquisizioni è raddoppiato (da 6,8 a 13,4 miliardi) e la componente più espansiva degli IDE, volta a sviluppare nuove attività sul territorio da parte delle imprese multinazionali tramite investimenti *greenfield* o l'espansione di attività preesistenti, si è più che dimezzata (da 10,1 a 4,8 miliardi).

Sul lato dell'internazionalizzazione attiva, il trend evidenzia dunque una buona vitalità sulla scena mondiale delle imprese italiane, la cui risposta alla crisi è stata assai diversa rispetto a quanto avvenuto in occasione di precedenti periodi di congiuntura negativa in cui molte nostre imprese avevano scelto di rifocalizzarsi sul proprio *core business* e sul mercato interno, spesso dismettendo attività fuori dai confini nazionali. Pertanto, sul lato degli investimenti all'estero, anche in un anno difficile come il 2011, molte imprese milanesi hanno dimostrato di aver saputo ampliare la propria visione strategica, concentrandosi sul tema – oggi quanto mai cruciale – della crescita multinazionale, guardando con grande attenzione ai mercati in maggiore espansione, anche se lontani dal punto di vista geografico e culturale, non solo per esportarvi prodotti e servizi, ma anche per stabilirvi una presenza diretta, magari in partnership con operatori locali, elemento indispensabile per garantire la conquista di quote di mercato stabili e durature.

Sul lato degli investimenti dall'estero prevalgono invece le ombre. Nel 2011 si è registrato un ulteriore, preoccupante indebolimento della componente più espansiva degli IDE, quella degli investimenti *greenfield* e di espansione di attività preesistenti. A ciò si aggiunge il fatto che le iniziative realizzate negli ultimi anni da multinazionali estere a Milano e in Lom-

bardia riguardano prevalentemente le attività più a valle della catena del valore (marketing e distribuzione). In un'ottica di lungo periodo, è quindi necessario il rilancio di specifiche politiche di attrazione degli IDE, sia a livello nazionale, sia a livello regionale, che possano contribuire a migliorare la performance nell'ospitare progetti internazionali.

### **Le sfide della nuova globalizzazione**

In un contesto caratterizzato dalla progressiva dissoluzione dei confini nazionali, la crescita di un territorio è fortemente legata alla sua vocazione internazionale, con riferimento sia alla capacità delle sue imprese di penetrare nei mercati esteri, sia all'attrattività del territorio nei confronti delle imprese multinazionali. A questo proposito, una recente ricerca promossa dalla Camera di Commercio di Milano – in collaborazione con l'Università Bocconi – ha comparato le performance degli IDE in Lombardia rispetto a quelle di altre regioni europee.

Dall'analisi si ricava che, se le partecipate estere presenti in Lombardia si posizionano al di sotto della media per quanto riguarda gli indicatori di redditività (ROE, EBIT), in termini di produttività del lavoro e di produttività totale dei settori presentano invece rendimenti comparativamente migliori. In particolare, in Lombardia, grazie alle caratteristiche di capitalizzazione delle affiliate estere, il rendimento marginale dell'unità di capitale consente ritorni (sia monetari sia di produttività) superiori di circa il 20% rispetto alla media del campione. Investire capitale in Lombardia conviene, quindi, più che nelle altre regioni prese in esame.

Questa evidenza rappresenta un importante punto di partenza sul quale costruire politiche di attrattività; politiche che dovrebbero puntare l'attenzione, in particolare, sui gruppi più complessi e sofisticati (a oggi presenti a Milano meno che nelle altre regioni urbane europee a maggiore intensità di investimenti esteri), che potenzialmente apportano al territorio maggiori vantaggi in quanto generano più significativi spillover di conoscenza ed efficienza, e rappresentano una via privilegiata per l'ingresso delle imprese del territorio nelle catene globali del valore.

In termini di politiche per l'attrattività, un altro tema rilevante è quello della specializzazione settoriale. I settori in cui le affiliate estere operanti in Lombardia (a Milano e nel resto della regione) risultano sistematicamente e significativamente al di sopra della media del campione europeo per tutti gli indicatori di performance sono l'abbigliamento e la filiera del legno, ossia alcuni dei tradizionali settori di specializzazione del *made in Lombardy*. Questi comparti produttivi presentano indubbiamente sacche di eccellenza che le aziende multinazionali sanno identificare e sfruttare al meglio. Ne consegue che un'attenta politica di gestione del territorio dovrebbe seguire una strategia volta alla loro valorizzazione all'interno dei settori trainanti, senza inseguire chimere legate a improbabili specializzazioni decise a tavolino.

## **Crisi finanziaria e cessione del controllo nelle aziende familiari milanesi**

Nel contributo si analizza se e come la crisi economica in atto abbia determinato ripercussioni sulle percezioni e sul comportamento delle aziende familiari in relazione all'apertura del capitale a terzi, se non addirittura rispetto al tema della cessione del controllo a partner esteri. Dall'analisi condotta su un campione di aziende familiari della provincia di Milano è emerso come esse abbiano scelto di intraprendere due strade divergenti: mentre una larga maggioranza è sembrata ottimista in merito alla possibilità di superare la crisi, non prendendo quasi mai in considerazione l'ipotesi di cedere il controllo dell'azienda, alcune hanno deciso di massimizzare il valore derivante da tale cessione. In ogni caso, indagando le caratteristiche dei rispondenti, sono emersi risultati interessanti. Sul fronte del ricambio manageriale, i più ottimisti sul fatto che la crisi economica non determinerà alcuna necessità di cambiamento sono stati i leader più giovani; sul fronte della cessione del controllo, qualche timore rispetto alla continuità dell'azienda è sembrato provenire dai membri della prima generazione, più inclini a perseguire obiettivi di natura non economica e a preservare il patrimonio socio-emozionale dell'impresa rispetto alle generazioni successive.

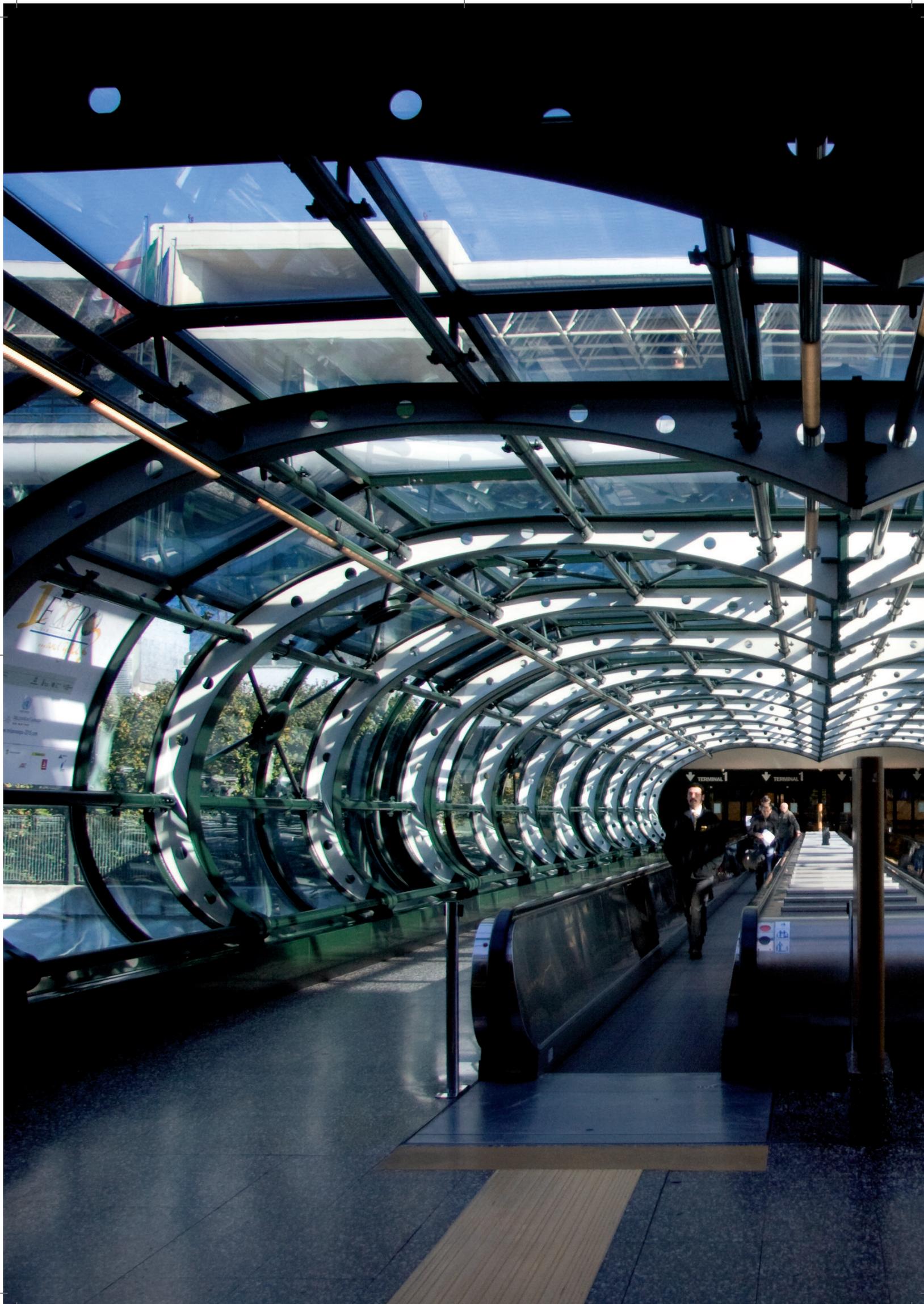
Il capitolo prosegue con uno studio sulle operazioni di acquisizione effettivamente avvenute nel decennio appena trascorso. I risultati evidenziano come le aziende realmente "passate di mano" abbiano caratteristiche ben precise: si tratta di imprese che hanno sperimentato un percorso di crescita elevato, facendo ricorso al debito per finanziare gli investimenti necessari, e che hanno riposto particolare cura nel semplificare la propria struttura di vertice, mostrando una sostanziale apertura verso manager esterni; un profilo sensibilmente diverso rispetto a quello delle aziende che hanno dichiarato una maggiore volontà di cedere il controllo. Gli imprenditori che nell'indagine hanno manifestato questo interesse sono infatti a capo di aziende che faticano a trovare spazi di crescita, con una situazione patrimoniale compromessa e mal posizionate a livello strategico sia sul fronte dell'innovazione tecnologica (minori investimenti in R&S) sia su quello dell'internazionalizzazione (più dipendenti dal mercato interno).

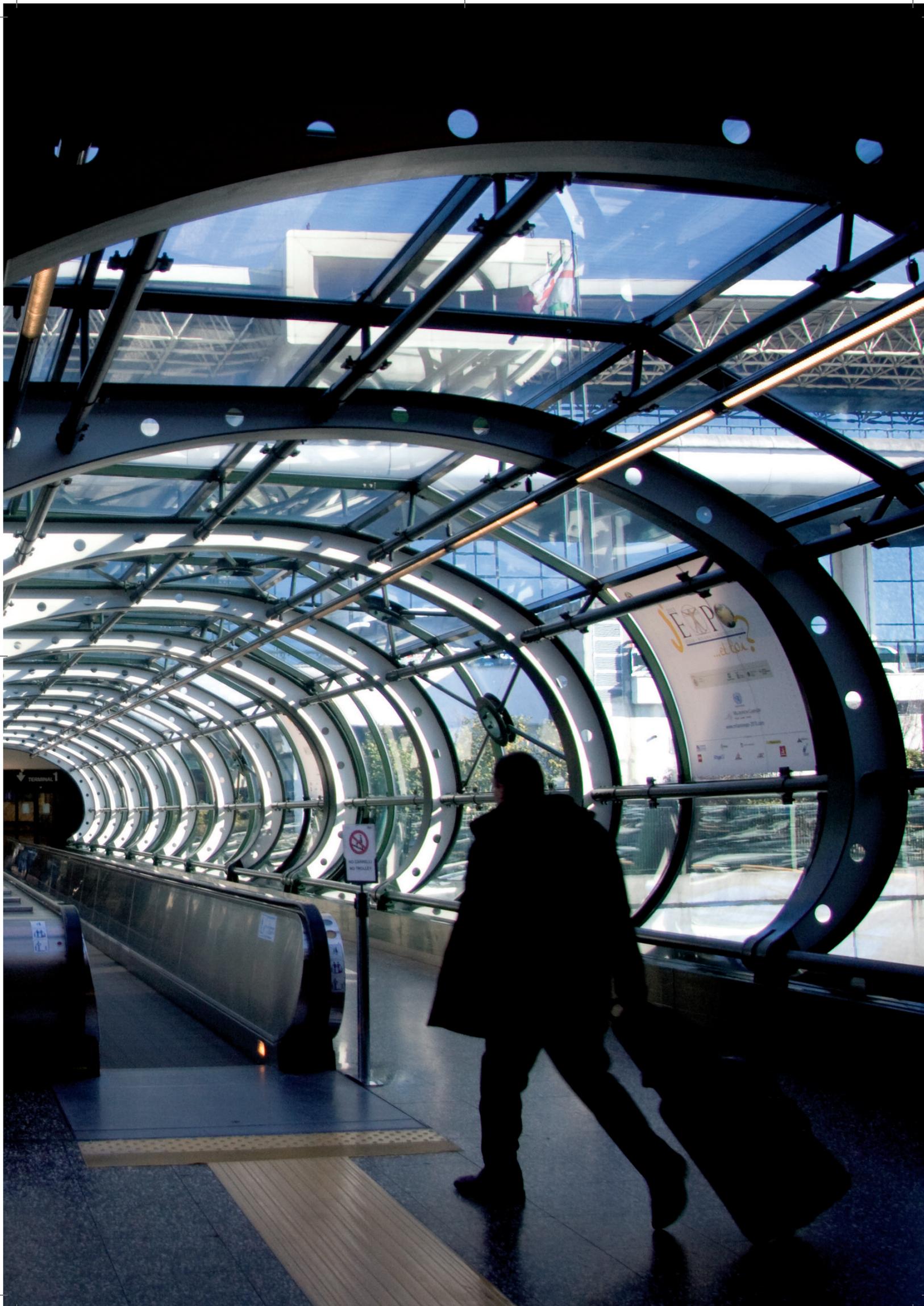
Questo parallelo testimonia una profonda differenza tra percezione e realtà di fronte alle incertezze derivanti dal complesso quadro economico: mentre la cessione del controllo sembra essere un'opzione strategica presa in considerazione soltanto da chi non ha (più) le caratteristiche per essere competitivo sul mercato – e dunque rappresenta probabilmente un "espediente psicologico" da parte degli imprenditori per sottrarsi alle difficoltà della crisi – l'analisi dimostra come le aziende realmente acquisite siano invece sane e di successo, capaci di rendersi interessanti soprattutto per investitori stranieri.

### **Glocalizzazione e *glocal city***

Milano è da sempre “terra di mezzo”, gateway geografico e culturale che, superata la frontiera svizzera, si interconnette con la Germania e fa da porta con il Mediterraneo, ponendosi al centro di importanti direttrici verso l’Est europeo.

La città glocale ha infatti un’altra geografia rispetto a quella abituale che si può descrivere e rappresentare, graficamente, con le mappe: vede addensate sul suo territorio una pluralità di reti di funzioni diverse, in cui ognuna di esse ha altri nodi e altri centri. Non ci troviamo di fronte solo all’abolizione dei confini, ma anche alla localizzazione dei referenti secondo schemi che dipendono dall’organizzazione delle reti e non più dalla geografia tradizionalmente intesa. Nuove morfologie e nuove rappresentazioni affidate non più a mappe ma a *chart*, poiché ciò che si raffigura non è più la stanzialità del confine ma la mobilità dei flussi. Pertanto, per dirsi veramente *glocal* Milano e la sua macroregione devono uscire da modalità organizzative e di visione circoscritte, riposizionandosi come nodi produttivi all’interno di reti mondiali, la cui competitività e il cui *unicum* si giocano su temi quali l’integrazione e la presenza nei flussi, l’eccellenza creativa e l’innovazione.

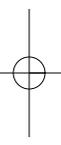






# **Parte prima**

## Struttura e andamento dell'economia milanese



# 1. Il quadro congiunturale

di Ivan Izzo\*

## I recenti sviluppi del contesto internazionale e nazionale

Il 2011 rappresenta per l'economia globale un anno di rallentamento dell'attività: la decelerazione della dinamica del Prodotto Interno Lordo mondiale (+3,9% contro il +5,3% del 2010)<sup>1</sup> e del commercio di beni e servizi (+6,6% rispetto al +12,4% del 2010) ha risentito sia di una riduzione del ritmo di crescita degli Stati Uniti (da +3% a +1,7% nel 2011) sia delle tensioni che si sono verificate nell'Euro Zona, che hanno messo in luce le fragilità insite in alcune delle sue economie, determinando un incremento della ricchezza complessiva inferiore al valore registrato nel 2010 (+1,4% contro il +1,9%). Sul ciclo economico di quest'area hanno gravato diversi fattori di incertezza connessi sia all'adeguatezza dei meccanismi di gestione della crisi finanziaria predisposti dalle istituzioni europee, sia alla necessità di ricapitalizzare il sistema bancario, sia alle politiche di bilancio restrittive adottate da molti paesi, dirette a riportare il disavanzo pubblico in pareggio.

Dal lato dell'economia reale, le crescenti tensioni sul debito sovrano hanno provocato nella UEM una significativa caduta del clima di fiducia delle imprese e dei consumatori; contestualmente le condizioni di accesso al credito per il settore privato si sono irrigidite e l'inflazione al consumo ha ripreso a crescere a causa del rincaro dei prodotti petroliferi e degli effetti indotti dall'aumento delle imposte indirette in alcuni paesi (Grecia, Portogallo, Spagna, Italia, Irlanda). Nel complesso, gli indicatori macroeconomici hanno evidenziato una rilevante differenziazione dei sentieri di crescita tra la Germania e gli altri paesi dell'Euro Zona. L'economia tedesca per il secondo anno consecutivo ha messo a segno nel 2011 dei nuovi record: l'aumento del PIL reale (+3,1%, che si aggiunge al +3,6% conseguito nel 2010) è stato sostenuto da una robusta domanda interna (+2,2%) e da un positivo apporto delle esportazioni nette e ha contribuito a generare nuova occupazione, tagliando di un punto il tasso di disoccupazione (5,9% contro il 6,9% del 2010).

Riguardo le altre economie europee, la crescita del PIL in Francia (+1,7%) è stata sostenuta nel 2011 dal contributo delle esportazioni e dalle politiche di sostegno al mercato dell'auto attraverso gli incentivi alla rottamazione. In tale contesto le maggiori preoccupazioni provengono da un potenziale rialzo dell'inflazione e da una persistenza del tasso di disoccupazione a un livello simile all'anno precedente e poco al di sotto della media UEM. È più drammatica, invece, la situazione del mercato del lavoro spagnolo, dove la disoccupazione ha raggiunto il livello record del 21,7%, circa cinque milioni di disoc-

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

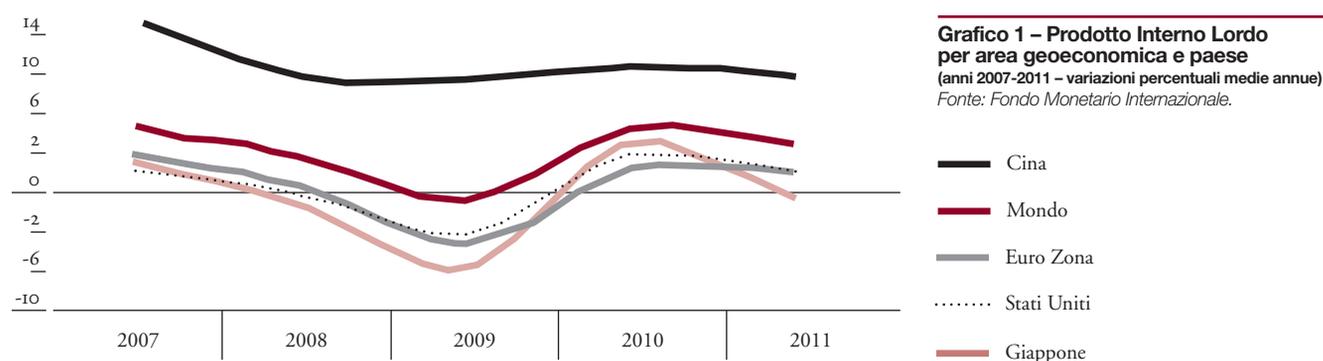
1. FMI, "World Economic Outlook", aprile 2012.

cupati, pari a un terzo del totale dell'Euro Zona. Lo scoppio della bolla immobiliare susseguente la crisi non ha evidenziato nel 2011 dei segnali di ripresa: complessivamente l'attività industriale, incluse le costruzioni, ha subito una pesante flessione (-7%). L'importanza in negativo del settore sulla dinamica produttiva è messa in luce dal confronto con il calo più circoscritto registrato dall'industria al netto di quest'ultima componente (-1,4%). Infine, nel Regno Unito la debole dinamica dell'attività economica e dei consumi interni e il peggioramento di parte corrente della bilancia dei pagamenti si sono concretizzati in un andamento fiacco del PIL (+0,7%).

In una situazione potenzialmente migliore si trovano, invece, gli Stati Uniti. La riduzione del tasso di crescita del PIL rispetto a quanto sperimentato nel 2010 (+1,6% contro il +3%) ha messo in luce gli aspetti critici che ancora persistono sul quadro macroeconomico: elevato numero dei disoccupati a lungo termine e dei lavoratori scoraggiati che escono dal mercato del lavoro e squilibri sul reddito disponibile delle famiglie. Tali elementi hanno indotto l'amministrazione Obama ad adottare delle misure fiscali di stimolo destinate al sostegno del reddito delle fasce più deboli della popolazione: riduzione delle aliquote di imposta sui redditi delle persone fisiche e proroga dei sussidi di disoccupazione, a cui si è aggiunta una diminuzione degli oneri sociali finalizzati all'assunzione per le piccole e medie imprese. A prescindere dall'aspro dibattito politico che ne è seguito, l'impatto macroeconomico è stato valutato poco incidente sulla dinamica di accumulo del PIL (poco più di tre decimi di punto).<sup>2</sup> In prospettiva, la fragilità della ripresa è quindi vincolata alle politiche di bilancio espansive. Le buone notizie provengono, tuttavia, proprio dal mercato del lavoro, che ha registrato a fine 2011 una lenta riduzione del tasso di disoccupazione (dal 9,6 al 9%) contribuendo a consolidare le aspettative delle famiglie e con un impatto prospettico sui consumi e sui redditi. Sulla dinamica del mercato del lavoro ha inciso il buon recupero dell'attività industriale (+4,2%), che ha permesso di creare 400.000 nuovi posti di lavoro, nel settore auto in particolare, e la crescita delle esportazioni di beni e servizi (+6,8%).<sup>3</sup>

In un simile scenario, caratterizzato da incertezza e rischi di ridimensionamento dell'attività economica globale, l'Italia è stata investita in pieno dall'attenzione dei mercati finanziari, che si è manifestata nel declassamento del rating di solvibilità del paese espresso da un ampliamento di oltre i 500 punti base del differenziale di rendimento tra i titoli del debito pubblico nazionale rispetto al benchmark di riferimento rappresentato dal Bund tedesco.

La soluzione messa in campo si è concretizzata nel decreto "salva Italia", varato dal nuovo governo tecnico nel mese di dicembre; un provvedimento che accentua l'impostazione restrittiva della politica fiscale e che si aggiunge alle due manovre correttive dell'esecutivo



2. Prometeia, "Rapporto previsionale", gennaio 2012.

3. Executive Office of the President of United States, Council of Economic Advisers, "Economic Report of the President 2012", febbraio 2012.

precedente: complessivamente i tre interventi configurano una manovra che arriverà a 81 miliardi di euro nel 2014, il 4,8% del PIL nazionale. La sua portata sui conti pubblici è ben evidenziata dagli obiettivi dichiarati nella relazione di dicembre del governo al Parlamento: 1,2% di indebitamento netto nel corrente anno e azzeramento per il 2013.

Entrando a regime solo nel 2012, gli effetti delle manovre correttive sono stati modesti sull'attività economica del 2011, complessivamente i dati ISTAT certificano una crescita di scarsa entità del PIL nazionale (+0,4%)<sup>4</sup> con una dinamica negativa nel secondo e nel terzo trimestre che proietta l'Italia in una fase di recessione economica. L'aumento prossimo allo zero del prodotto nazionale evidenzia una fase di stallo per i consumi finali delle famiglie (+0,2%), già colpiti dal rialzo dell'inflazione e dalle incertezze sull'andamento dell'occupazione. La spesa si è pertanto concentrata soprattutto sui servizi (+1,6%), mentre il consumo di beni, alimentari in particolare, ha subito un sensibile calo rispetto al 2010 (-0,9 e -1,3% rispettivamente). Nel 2011, come rilevato dall'ISTAT, la propensione al risparmio delle famiglie si è attestata al 12% (-0,7% rispetto all'anno precedente), il valore più basso dal 1995, determinato da una crescita del reddito disponibile (+2,1%) più contenuta rispetto alla dinamica della spesa per consumi finali (+2,9%). Il potere di acquisto, al netto dell'inflazione, si è quindi ridotto dello 0,5%.<sup>5</sup>

La produzione industriale ha registrato una crescita media annua sostanzialmente nulla, data dalle dinamiche divergenti dei principali settori del manifatturiero. Rispetto alle pesanti flessioni dei comparti del tessile, abbigliamento e accessori (-7,3%), dei prodotti chimici (-5,8%) ed elettrici (-4,9%), si è riscontrata, invece, una crescita dei volumi realizzati dalle industrie della filiera meccanica e metallurgica (+8,6 e +3,9%).

Dal lato della finanza pubblica, i rapporti sull'indebitamento delle amministrazioni pubbliche evidenziano, invece, un miglioramento del rapporto tra deficit e PIL (3,9%, dal 4,6% dell'anno precedente), mentre lo stock del debito si è collocato al 120,1%, in crescita rispetto al 2010, sul quale hanno inciso gli impegni assunti in ambito europeo dall'Italia per il fondo "salva stati", 3 miliardi di euro per il salvataggio di Irlanda e Portogallo, le erogazioni effettuate alla Grecia e gli scarti di emissione sui titoli di Stato per 10 miliardi di euro.<sup>6</sup>

**Tabella 1 – Prodotto interno lordo, produzione industriale, tasso di disoccupazione per area geoeconomica e paese**  
(anno 2011 – variazioni percentuali medie annue)

Aree geografiche	PIL	Produzione industriale	Tasso di disoccupazione
Stati Uniti	1,7	4,2	9,0
Giappone	0,7	-3,6	4,6
UEM	1,4	3,5	10,1
Germania	3,1	7,6	5,9
Francia	1,7	2,4	9,8
Italia	0,4	0,0	8,4
Spagna	0,7	-1,4	21,7
Regno Unito	0,7	-1,1	8,1

Fonte: FMI – Eurostat – FED.

Il rallentamento dell'attività economica nel 2011 e l'avvio della fase di recessione, che esplicherà in pieno i suoi effetti quest'anno, si sono inevitabilmente trasmessi anche ai sistemi dell'economia locale.

4. ISTAT, "PIL e indebitamento AP. Anni 2009-2011", 2 marzo 2012.

5. ISTAT, "Reddito e risparmio delle famiglie e profitti delle società", IV trimestre 2011, 5 aprile 2012.

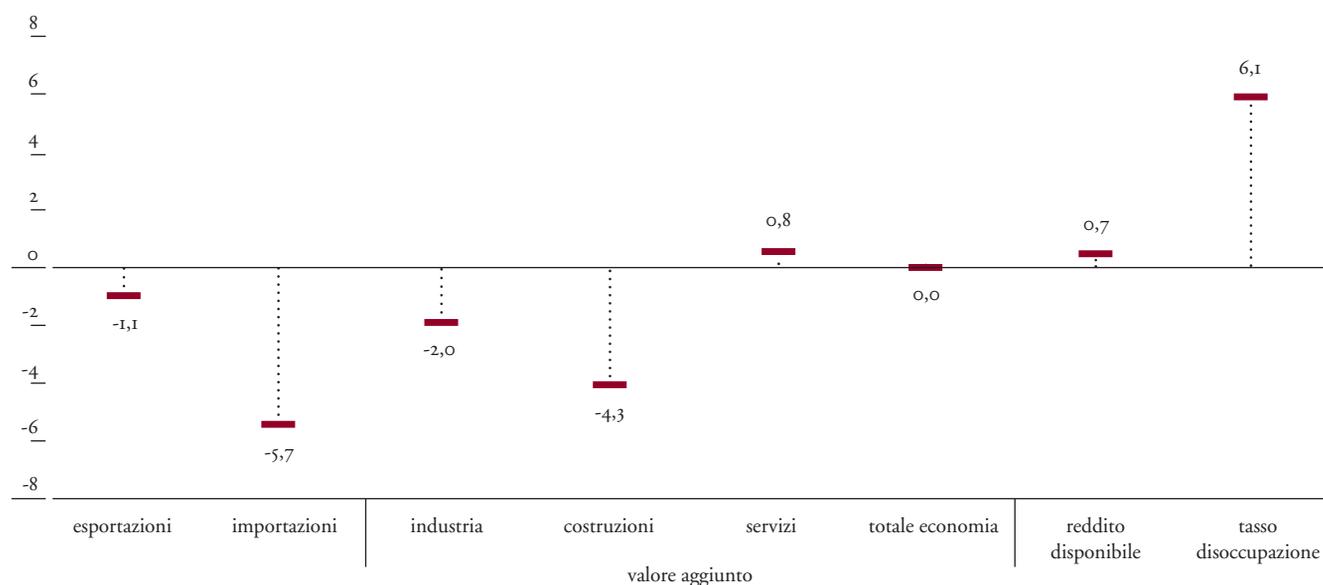
6. Prometeia, op. cit.

In un periodo caratterizzato da forti turbolenze economiche e da rapidi mutamenti nello scenario macroeconomico diventa più complesso valutare l'impatto delle manovre correttive del 2011 sulle economie locali e sui settori di attività. L'insieme di tali elementi suggerisce quindi di indagare l'evoluzione delle grandezze macroeconomiche in termini di variazioni medie intervenute in un arco temporale definito (2008-2011), piuttosto che anno su anno. In tal senso, si sono utilizzati i dati di fonte Prometeia per le economie locali aggiornati al febbraio 2012, finalizzati alla verifica delle dinamiche sottese alla formazione del valore aggiunto, del commercio estero, del reddito e dell'occupazione.

Nel corso degli ultimi quattro anni, la formazione della ricchezza provinciale mostra una stagnazione sostanziale dell'attività economica, a cui si sono associate le dinamiche negative, misurate a valori reali, dell'interscambio estero (import -5,7%, export -1,1%).

In tale quadro macroeconomico, emergono ancora una volta il ruolo e l'importanza delle caratteristiche terziarie assunte dall'economia milanese. La crescita dei servizi nel periodo osservato (+0,8%) ha consentito all'economia provinciale di chiudere il quadriennio con un sostanziale pareggio tra incrementi e decrementi settoriali – questi ultimi particolarmente pesanti per i settori delle costruzioni (-4,3%) e dell'industria (-2%) – contribuendo a una tenuta, seppur modesta, del reddito disponibile delle famiglie (+0,7%) e alla stabilizzazione del tasso di disoccupazione (6,1%).

**Grafico 2 – Esportazioni, importazioni, valore aggiunto per settore economico, reddito disponibile, tasso di disoccupazione in provincia di Milano**  
(anni 2008-2011 – variazione percentuale media 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 2012.



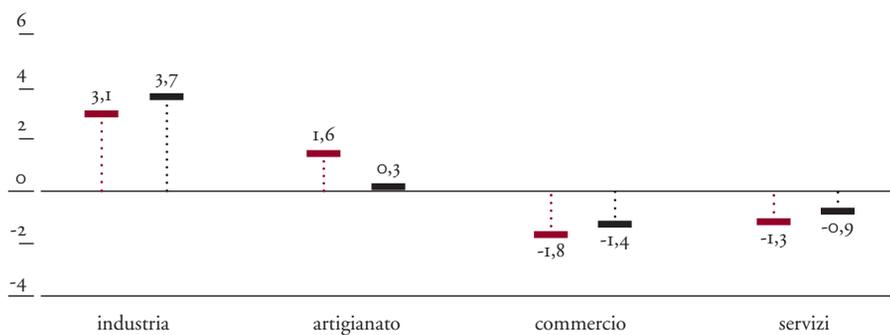
### La dinamica dei settori economici milanesi nel 2011

Il contesto di debolezza dell'economia si è riflesso anche negli andamenti settoriali in cui si esprime l'attività milanese. Complessivamente, sulla tenuta e sulla performance del sistema economico locale hanno gravato diversi elementi di debolezza determinati dalle dinamiche negative che hanno investito il commercio e i servizi (grafico 3). In particolare, il primo settore ha subito una flessione generalizzata del volume d'affari (-1,8%) che ha pesantemente colpito le unità del commercio specializzate nelle vendite di beni alimentari, mentre dal punto di vista dimensionale ha inciso massicciamente sul fatturato delle microimprese.

È poco più contenuta, invece, la contrazione rilevata dal settore dei servizi (-1,3%). Anche in questo ambito la flessione ha interessato quasi tutti i comparti a eccezione delle imprese che svolgono delle funzioni di ausilio al settore manifatturiero, quali le attività di trasporto e postali, mentre sul piano dimensionale solo le unità di scala maggiore hanno visto incrementare il loro fatturato.

Di diverso tenore sono, invece, gli andamenti registrati nell'industria manifatturiera-

ra, e di riflesso anche nel comparto artigiano, caratterizzati da una crescita della produzione (+3,1% e +1,6%) ascrivibile all'aumento verificatosi nel corso della prima parte dell'anno.

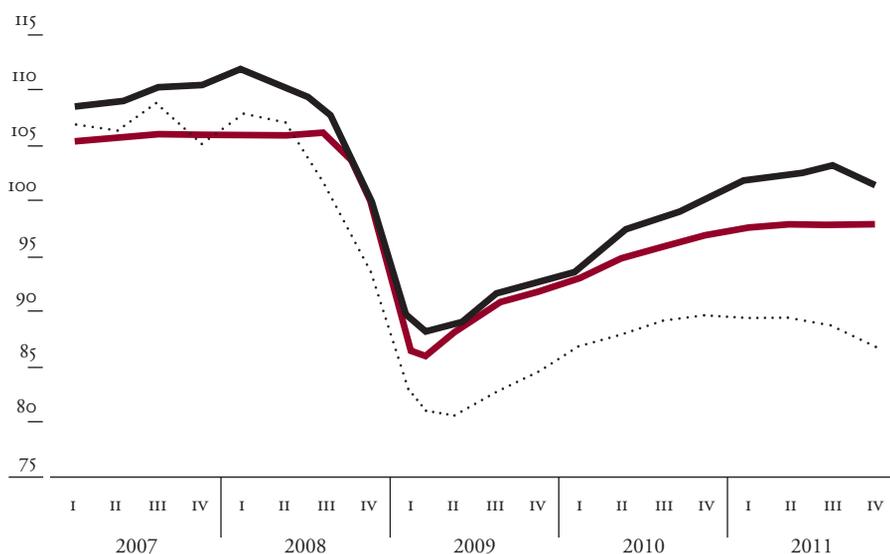


**Grafico 3 – Produzione industriale del settore manifatturiero e del comparto artigiano; volume d'affari commercio al dettaglio e servizi in provincia di Milano e in Lombardia (anno 2011 – variazioni percentuali corrette per i giorni lavorativi)<sup>7</sup>**  
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagini congiunturali industria, artigianato, commercio e servizi.

■ Milano  
 ■ Lombardia

### Industria manifatturiera

Il sistema industriale milanese archivia il 2011 con una performance produttiva di per sé positiva, ma che in realtà è stata determinata da due dinamiche differenti e definite dal punto di vista temporale: crescita nella prima parte dell'anno e stagnazione dell'attività negli ultimi sei mesi. Come evidenziato dall'andamento dell'indice della produzione, l'industria manifatturiera è ancora lontana dal livello pre-crisi e dal raggiungimento del valore di benchmark assunto dall'anno base di riferimento; il confronto con le dinamiche dell'Euro Zona e dell'Italia colloca il sistema industriale milanese a un livello inferiore rispetto alla prima area, ma nettamente superiore all'andamento del manifatturiero nazionale (grafico 4).



**Grafico 4 – Indice destagionalizzato della produzione industriale. Euro Zona, Italia e provincia di Milano (anni 2007-2011 – base 2005=100)**  
 Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Eurostat e Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria.

— Milano  
 — Euro Zona  
 ..... Italia

Spostando il focus del confronto rispetto al sistema manifatturiero regionale, l'andamento produttivo evidenzia un divario tra Milano e la Lombardia a vantaggio della seconda (+3,1 e +3,7%) riconducibile al miglior recupero dei settori manifatturieri delle province di Lecco (+5,4%), Varese (+4,6%) e Brescia (+4,5%); un differenziale di per-

7. Per il commercio e i servizi le variazioni percentuali sono calcolate su dati grezzi.

formance riscontrabile anche nei confronti del fatturato (+3,8% in provincia di Milano, +6,2% in Lombardia). In entrambe le partizioni territoriali gli andamenti sottesi all'espansione delle vendite hanno rilevato un incremento indotto prevalentemente dalla domanda dei mercati esteri (+5,3 e +8,7%), mentre è risultato più contenuto il dinamismo della componente interna (rispettivamente +2,9 e +4,9%).

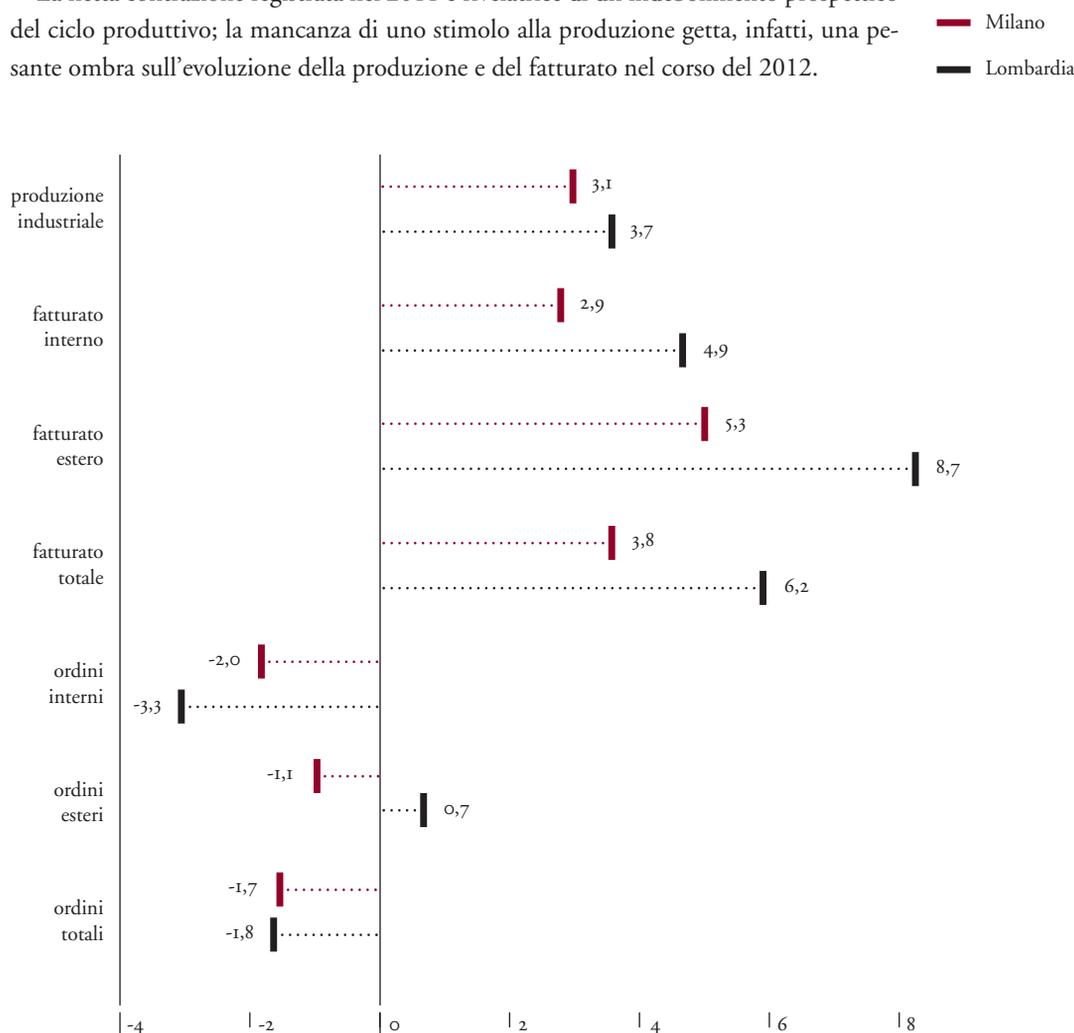
In tale contesto, l'elemento che desta le maggiori preoccupazioni sulla tenuta complessiva del sistema manifatturiero è rappresentato dalla flessione subita dagli ordini nel corso del 2011 sia in provincia di Milano (-1,7%), sia in Lombardia (-1,8%). L'area milanese, in particolare, ha sofferto di un calo della domanda sia interna sia estera (-2% e 1,1%).

La netta contrazione registrata nel 2011 è rivelatrice di un indebolimento prospettico del ciclo produttivo; la mancanza di uno stimolo alla produzione getta, infatti, una pesante ombra sull'evoluzione della produzione e del fatturato nel corso del 2012.

**Grafico 5 – Industria manifatturiera: produzione industriale, fatturato e ordini<sup>8</sup> in provincia di Milano e in Lombardia**

(anno 2011 – variazioni percentuali corrette per i giorni lavorativi)

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



Relativamente alle dinamiche settoriali e ai loro contributi all'incremento della produzione e del fatturato (grafico 6), le performance complessive sono state positivamente stimolate dagli andamenti registrati dalle industrie portanti del manifatturiero provinciale: meccanica (+4,8 e +5,1%), chimica (+5,7 e +6,6%) e gomma-plastica (+4,2% e +4,9%), a cui si sono aggiunti gli incrementi registrati dalle imprese del ramo siderurgico (+4,1% e +9,1%) e dei mezzi di trasporto (+10,1% e +2,5%); mentre l'attività del settore della carta ed editoria ha subito un sensibile arretramento dei margini di produzione (-2,5%) accompagnato da una stagnazione del fatturato.

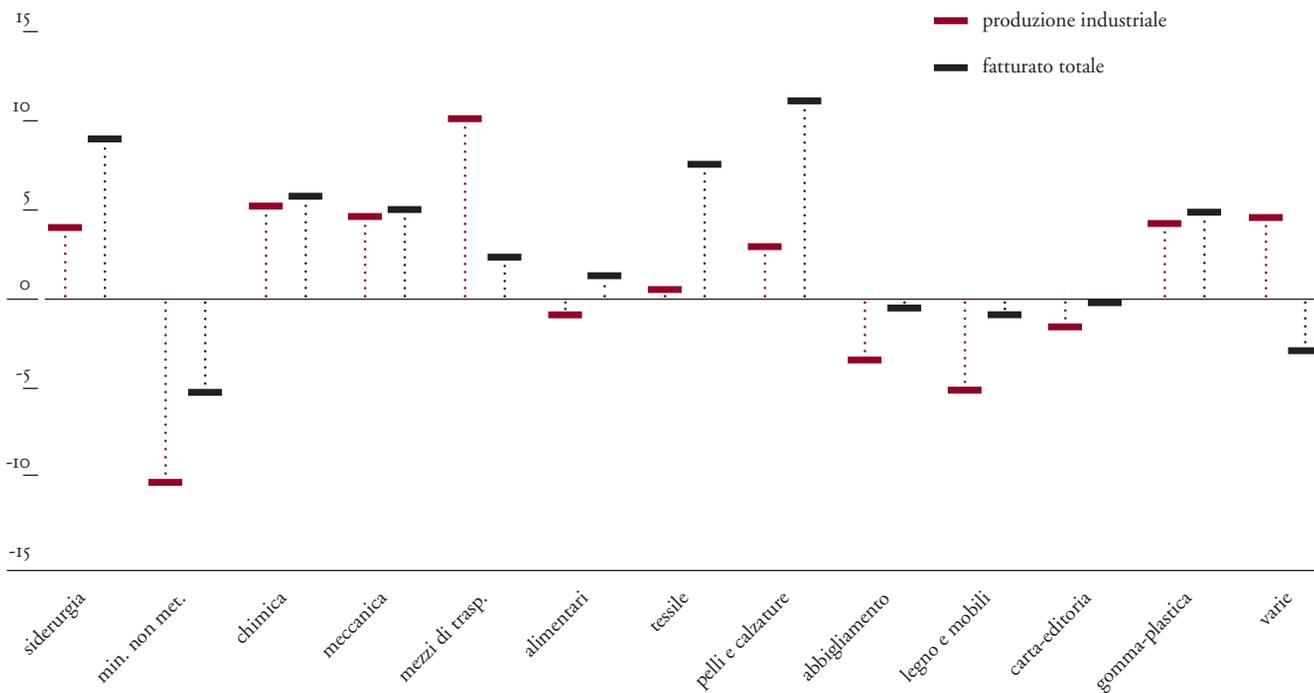
Il 2011 si è rivelato, invece, un anno difficile e di transizione per il sistema moda milanese. A fronte di una crescita della produzione e del fatturato del comparto delle pelli e calzature si è assistito, per il secondo anno consecutivo, a una nuova flessione dei volu-

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

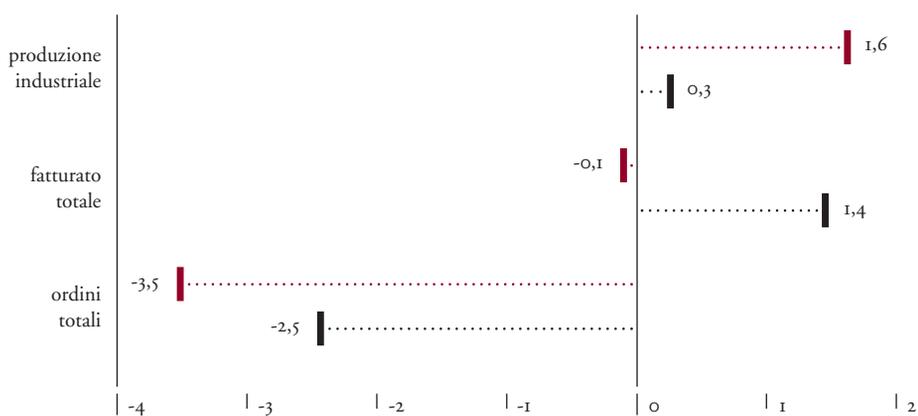
mi produttivi delle imprese dell'abbigliamento (-3,3%), congiuntamente a un'ulteriore stagnazione del fatturato, mentre per le industrie tessili la crescita produttiva si è rivelata di scarsa entità (+0,7%).

**Grafico 6 – Produzione industriale e fatturato totale per settori industriali in provincia di Milano**  
(anno 2011 – variazioni percentuali)

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



Sul piano dimensionale, l'andamento complessivo del settore manifatturiero ha influenzato in misura limitata le performance delle piccole e microimprese manifatturiere della provincia milanese. Complessivamente, il comparto artigiano, pur conseguendo un aumento della produzione industriale (+1,6%), evidenzia una stasi del fatturato e una pesante flessione degli ordini (-3,5%).



**Grafico 7 – Artigianato manifatturiero: produzione industriale, fatturato e ordini<sup>9</sup> in provincia di Milano e in Lombardia**  
(anno 2011 – variazioni percentuali corrette per i giorni lavorativi)

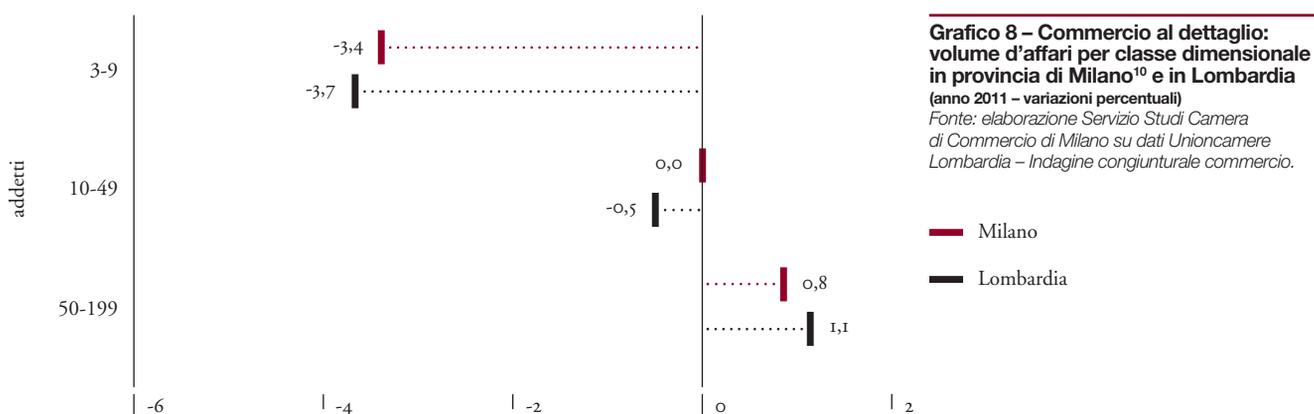
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera.

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

### Commercio al dettaglio

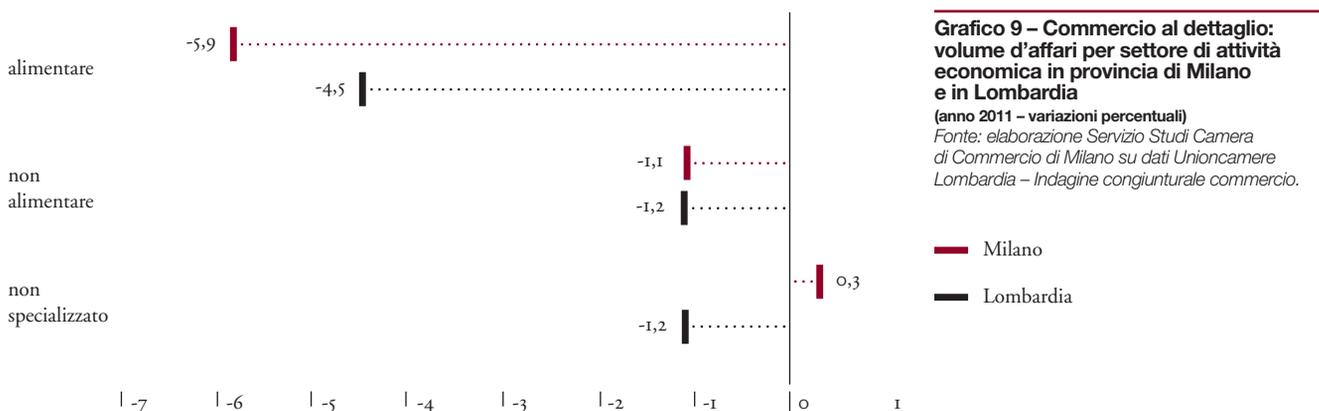
Il rapido deterioramento del clima di fiducia dei consumatori nel corso dell'anno si è riflesso sull'andamento complessivo delle vendite del commercio al dettaglio e sul volume d'affari da esso creato. Nel corso del 2011, il comparto (escluso l'apporto della grande distribuzione organizzata) ha evidenziato sia in provincia di Milano sia in Lombardia una netta flessione del fatturato (rispettivamente -1,8% e 1,4%).

La suddivisione del settore sulla base della classe dimensionale rivela tuttavia una consistente divaricazione di performance tra le micro (-3,4%), le piccole imprese (0%) e le unità del commercio comprese tra i 50 e i 199 addetti (+0,8%). In un contesto ampiamente negativo per l'andamento delle vendite e per la conseguente capacità di creare reddito, la scala dimensionale maggiore ha costituito una risorsa positiva da utilizzare per compensare, seppure parzialmente, le perdite del comparto.



Nell'ambito dei settori di attività, la flessione del volume d'affari ha interessato in misura prevalente il comparto alimentare (-5,9%). La robusta contrazione della spesa evidenzia anche nell'area milanese un ripiegamento dei consumi determinato da un'incertezza sulle capacità future di reddito.

È in un tale contesto di razionalizzazione delle dinamiche di spesa che occorre quindi leggere il calo del fatturato rilevato dalle imprese del commercio non alimentare (-1,1%) e il modesto aumento del commercio despecializzato (+0,3%).



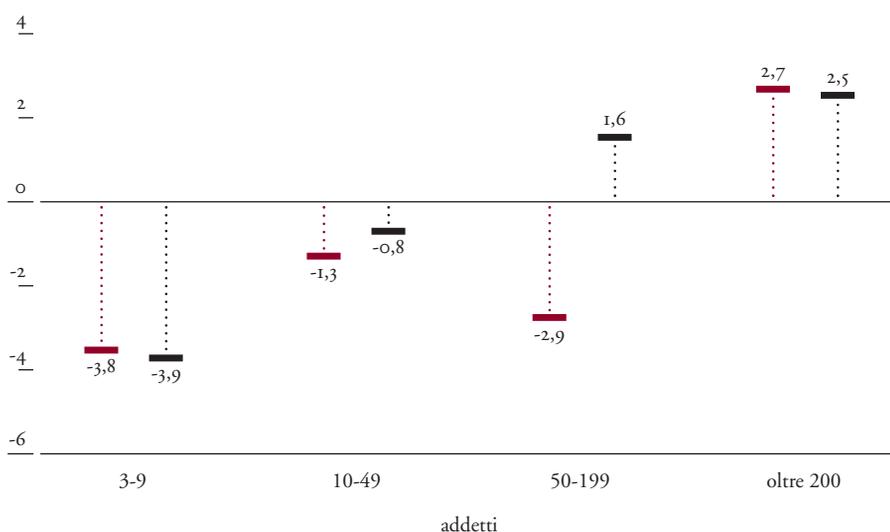
10. I dati provinciali del commercio al dettaglio non comprendono la grande distribuzione.

## I servizi

Complessivamente, il settore dei servizi della provincia di Milano registra nel corso del 2011 una cospicua contrazione del volume d'affari (-1,3%) che si è diffusa alla maggior parte delle classi dimensionali e dei comparti di attività economica. Pur essendo collocato funzionalmente a valle nella catena del valore creata dal sistema manifatturiero, il settore non ha beneficiato della crescita, seppur limitata, della produzione.

Il dettaglio dimensionale evidenzia pertanto delle robuste flessioni che hanno colpito, con intensità differente, il sistema delle micro (-3,8%), piccole (-1,3%) e medie imprese (-2,9%), mentre le unità oltre i duecento addetti conseguono un significativo incremento del fatturato (+2,7%). La fase negativa che sta attraversando il settore nell'area milanese è ben sottolineata dal differenziale di performance rispetto alla Regione Lombardia, dove il comparto limita le perdite in virtù dell'apporto delle medie imprese (grafico 10).

Spostando il focus dell'analisi agli andamenti settoriali, si rileva un crollo del volume d'affari per il comparto dei servizi alle persone (-6,2%) e sensibili contrazioni del fatturato per le imprese operanti nel comparto della ristorazione e ospitalità (-3,5%) e nei servizi afferenti all'informatica e alle telecomunicazioni (-2%); l'unica eccezione a questo trend è rappresentata dal settore dei trasporti e attività postali che, essendo funzionalmente collegato per la sua attività anche al manifatturiero, ha beneficiato del suo andamento positivo (grafico 11).

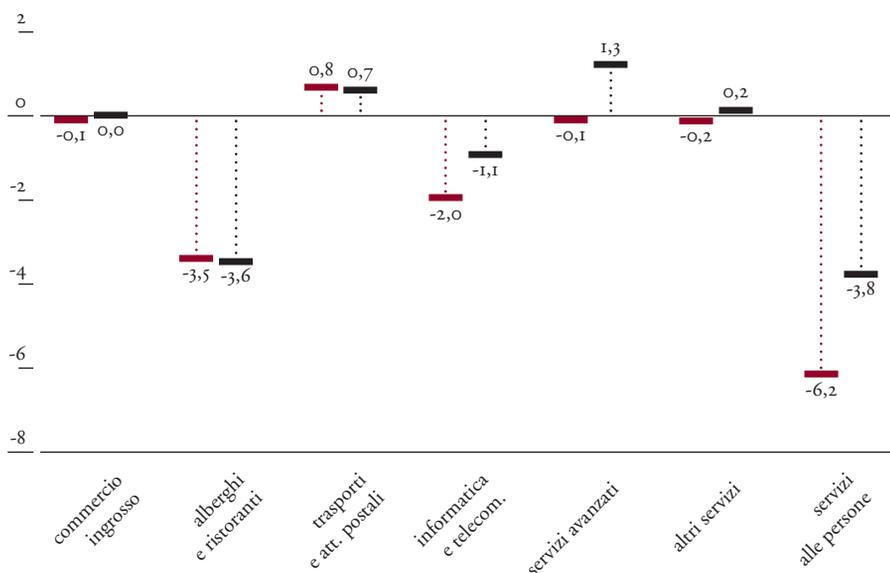


**Grafico 10 – Servizi: volume d'affari per classe dimensionale in provincia di Milano e in Lombardia**

(anno 2011 – variazioni percentuali)

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

■ Milano  
■ Lombardia



**Grafico 11 – Servizi: volume d'affari per settore di attività economica in provincia di Milano e in Lombardia**

(anno 2011 – variazioni percentuali)

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

■ Milano  
■ Lombardia

## Il quadro previsionale

Il rallentamento dell'attività globale ha indotto una revisione delle stime di crescita; in particolare i venti di crisi che si stanno manifestando sull'Euro Zona si sono concretizzati in una revisione al ribasso delle previsioni del Fondo Monetario Internazionale. Il dettaglio delle proiezioni stima quindi per il 2012 una flessione del PIL dei paesi della moneta unica europea (-0,3%) ascrivibile all'aumento dei tassi sui debiti sovrani, all'indebitamento bancario e alle politiche fiscali annunciate dai governi. La ripresa è quindi prevista solo nel 2013 (+0,9%), mentre negli Stati Uniti l'aumento stimato della domanda interna si rifletterà in una crescita della ricchezza prodotta sia nell'anno corrente sia in quello successivo (+2,1% e +2,4%). Il prossimo biennio evidenzia, inoltre, un rallentamento della crescita nei paesi emergenti e in via di sviluppo, dovuto al calo della domanda delle economie avanzate; in tale orizzonte temporale anche l'espansione della Cina è stata rivista al ribasso: il PIL si collocherà, infatti, a un livello inferiore di un punto percentuale rispetto al 2011 (+8,2% contro +9,2%) e tornerà intorno ai nove punti percentuali solo nel 2013.

A tale contesto di decelerazione dell'attività e di entrata in uno scenario di recessione non è sfuggita l'economia italiana. Se la crisi del 2008-2009 si è originata all'estero e ha colpito innanzitutto le imprese esportatrici e con esse gli investimenti, penalizzando in misura maggiore le aree settentrionali del paese, le più esposte nei confronti dei mercati internazionali e le più dotate di infrastrutture industriali, questa nuova fase è destinata, invece, a colpire con maggiore intensità le famiglie, sulle quali gravano i maggiori oneri di aggiustamento delle finanze pubbliche e le difficili condizioni del mercato del lavoro.

Le manovre, infatti, impattano su una situazione già di per sé difficile per le famiglie. Nel decennio appena trascorso, come rilevato dalla Banca d'Italia, la propensione al risparmio è calata drasticamente: all'inizio del 2008 era intorno al 16% del reddito disponibile; con la crisi è ulteriormente diminuita, arrivando al 12% nel 2011.<sup>11</sup>

Il combinato delle manovre correttive recentemente adottate – risparmi sulla spesa pensionistica, l'aumento delle addizionali IRPEF, l'imposta municipale unica (IMU), l'aumento delle aliquote IVA, le maggiori accise sui carburanti, l'aumento del prelievo fiscale sulle locazioni per finanziare gli ammortizzatori sociali del pacchetto lavoro, l'incremento delle tariffe energetiche – si ripercuoterà nel biennio previsivo sul reddito disponibile delle famiglie e sulla loro capacità di spesa e di consumo e, quindi, sul ciclo della ripresa.

L'impatto complessivo del decreto "salva Italia" sulle famiglie è stimato in 1,5 punti percentuali di PIL per ciascun anno nel periodo 2012-2014,<sup>12</sup> di cui nel primo anno 1,1% derivanti dall'aumento delle imposte indirette e 0,4% dalla contrazione del reddito disponibile che si ridurrà ulteriormente dello 0,6% nei due anni successivi. Gli effetti stimati sulla dinamica del PIL comportano alla fine del 2014 una riduzione cumulata della ricchezza nazionale dello 0,6%, mentre per l'anno in corso si contrarrà dell'1,5%.

## Lo scenario locale

Sull'economia dell'area milanese il cambio di passo e di accelerazione della dinamica negativa sono ben rappresentati sia dagli indicatori quantitativi sulla formazione del valore aggiunto sia da quelli qualitativi, che esprimono le attese e le stime delle imprese sul futuro del proprio business.

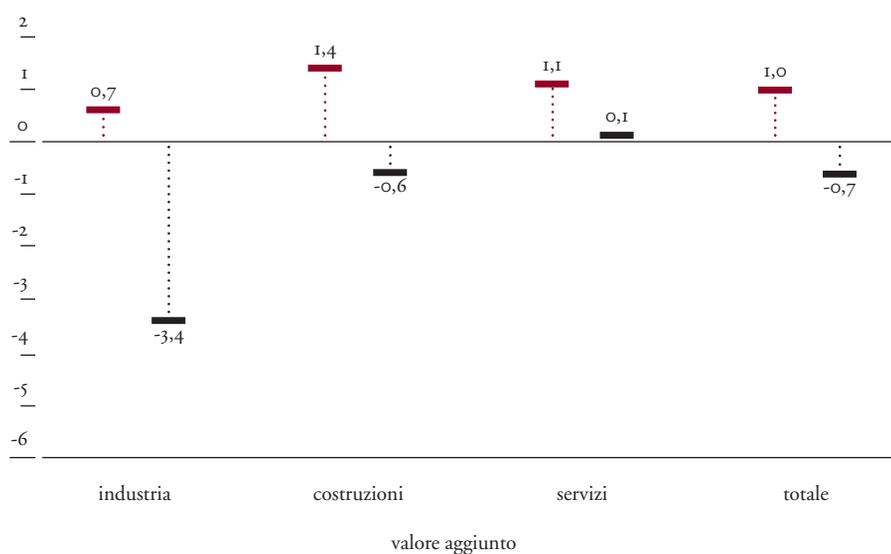
In un quadro complessivo di incertezza e di avvio di una fase recessiva, lo scenario di previsione sulla formazione del valore aggiunto nell'area milanese confronta le dinamiche di breve termine con un quadro di medio periodo fino al 2014.

11. A.M. Tarantola, *Le famiglie italiane nella crisi*, Banca d'Italia, Genova 4 aprile 2012.

12. Prometeia, op. cit.

Nell'ottica di una stima della ricchezza prodotta dall'economia locale nel 2012, lo scenario che emerge evidenzia una contrazione complessiva del valore aggiunto (-0,7%). Il ritorno della fase di recessione è quindi evidenziato dalla flessione prevista per l'industria (-3,4%) e dalla contrazione del settore delle costruzioni (-0,6%), mentre tengono ancora i servizi.

Il quadro di medio periodo prevede, invece, nell'intervallo di riferimento 2011-2014, una crescita del valore aggiunto (+1% nella media del periodo) ascrivibile all'apporto dei servizi e delle costruzioni (+1,1% e +1,4%), mentre risulta più limitato il contributo dell'industria (+0,7%). L'andamento di fondo evidenzia quindi una crescita in linea con le caratteristiche di un'economia incardinata nel terziario, sostenuta anche da una ripresa di un comparto, quale quello delle costruzioni, collegato alle attività dei servizi in senso lato.



**Grafico 12 – Valore aggiunto per settore economico in provincia di Milano**

(variazione percentuale media su valori concatenati, anno di riferimento 2000)

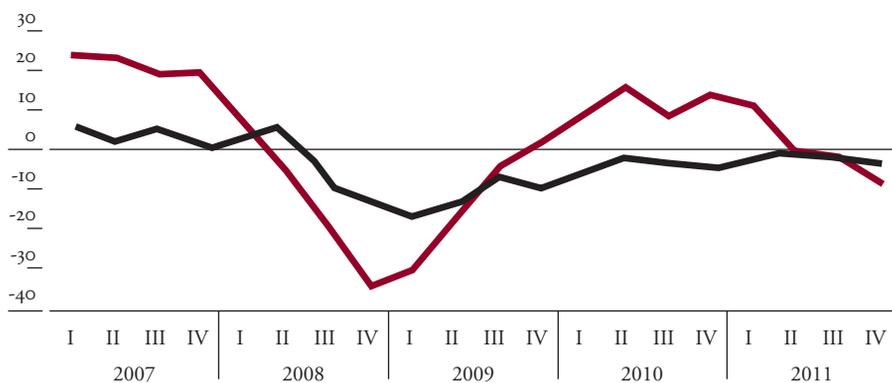
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Prometeia – Scenari per le economie locali, febbraio 2012.

■ 2011-2014

■ 2011-2012

Nell'ambito degli indicatori qualitativi, le ultime valutazioni provenienti dal settore industriale (grafico 13 e 14) rilevano un netto peggioramento del clima complessivo, soprattutto per quanto concerne la produzione e la domanda originata dal mercato interno. Inoltre, iniziano a essere evidenti difficoltà per la componente della domanda di matrice estera, che dalla fine del 2011 ha iniziato a rallentare. In questo contesto, è proprio la domanda estera ad assumere una valenza di traino per uscire dalla nuova fase di recessione che si sta delineando, ma i mercati più promettenti dei paesi emergenti sono anche quelli più difficili da raggiungere e da contendere alla concorrenza straniera. In tal senso, lo stretto legame delle nostre imprese con i tradizionali mercati di sbocco del Nord Europa (Francia e Germania in primo luogo) costituisce, invece, nell'attuale fase congiunturale un fattore di freno al sostegno della produzione industriale.

In questo contesto generale, gli effetti sul fronte dell'occupazione, anche a causa del ritardo temporale tra decisioni sulla produzione delle imprese e ricadute sul mercato del lavoro, non hanno dato luogo a rilevanti stravolgimenti: nell'ultimo biennio le aspettative si sono mantenute costanti, ma al di sotto dell'area di espansione. L'indicatore sintetico (grafico 15), che riunisce i diversi campi di indagine delle aspettative, evidenzia quindi un andamento che nel corso dell'ultimo anno si è rapidamente e profondamente deteriorato. Le aspettative, anche sulla base dei dati macroeconomici non confortanti, si sono quindi autoalimentate verso il basso: l'escursione tra inizio e fine 2011 e la proiezione nel 2012 registra una drastica caduta di fiducia da parte delle imprese. Un quadro confermato anche dalle previsioni qualitative di breve termine dei settori del commercio e dei servizi, che stimano il proprio business già in calo dall'inizio del 2012.

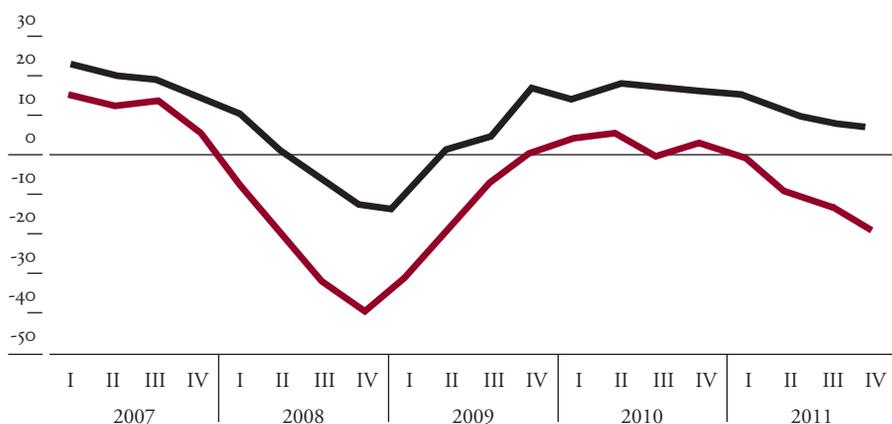


**Grafico 13 – Aspettative su produzione industriale e occupazione in provincia di Milano**

(anni 2007-2011 – saldo punti percentuali)

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

— produzione  
— occupazione

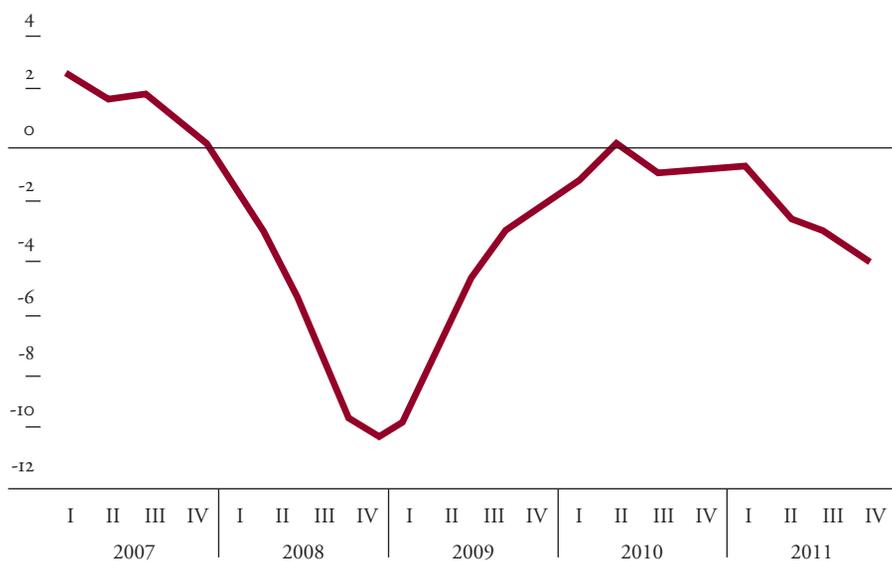


**Grafico 14 – Aspettative su domanda interna e domanda estera in provincia di Milano**

(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 15 – Indicatore sintetico delle aspettative dell'industria manifatturiera in provincia di Milano**

(anni 2007-2011 – valori assoluti)

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

## La (s)fiducia degli imprenditori

di Renato Mannheimer\*

La Camera di Commercio di Milano rileva già da diverso tempo, attraverso un'indagine continuativa, il *sentiment* delle imprese sullo stato dell'economia.<sup>1</sup> Si tratta di una ricerca utile e preziosa che ci offre un dato aggiornato sugli atteggiamenti delle aziende, un vero e proprio "termometro" della situazione economica dal punto di vista di chi ne è coinvolto tutti i giorni. Purtroppo, il quadro che emerge dalle ultime rilevazioni trimestrali (condotte su un campione di aziende rappresentativo di tutte quelle operanti nella provincia di Milano) è fortemente negativo. Riproduce peraltro fedelmente la situazione che emerge analizzando l'orientamento generale delle imprese e dei cittadini italiani nel loro insieme.

In particolare, le rilevazioni mostrano che, anche per quel che riguarda Milano e provincia, da un anno a questa parte, sono continuativamente diminuiti gli indicatori della fiducia delle aziende nelle possibilità di una ripresa economica del paese in questo momento. La misurazione è effettuata attraverso un indice sintetico, calcolato sulla base di un vasto numero di quesiti posti al campione di aziende intervistate. Il valore già basso di tale indice (36,2) emerso dalla rilevazione di aprile 2011, si è ulteriormente ridotto, sino a giungere al 29,4 dell'ultimo sondaggio, realizzato nel febbraio 2012. In questa occasione, quasi il 90% delle aziende afferma che "il miglioramento della situazione economica è più lento del previsto". Solo il 37% (era il 53%, vale a dire la maggioranza, nel 2011) è del parere che "la maggior parte delle imprese italiane sta dimostrando una buona capacità di reazione alle difficoltà imposte dalla crisi". Ancora, meno di un quarto (24%) ritiene che "la crisi non può dirsi ancora completamente conclusa, ma si cominciano a vedere i primi segnali di ripresa" e una quota minima (11%) è talmente ottimista da affermare che "il peggio della crisi è davvero passato".

Questi dati riproducono gli atteggiamenti delle imprese nei confronti della situazione attuale, ma anche il superindice ISPO-Camera di Commercio di Milano, che misura il clima di fiducia e il livello delle aspettative delle aziende per i prossimi mesi, ha visto una significativa riduzione, portandosi a un saldo negativo (-18,3) che esprime una forte sfiducia nei confronti del futuro dell'economia. In particolare, più del 60% delle aziende è del parere che nel prossimo anno la situazione rimarrà invariata, cioè negativa come ora. A costoro va aggiunto un altro 15%, più pessimista, che arriva a sostenere che il quadro economico peggiorerà ancora. Insomma, le aziende della provincia di Milano vedono in questo momento un futuro ancora pieno di nubi. Lo suggerisce anche il trend negativo del fatturato: a denunciarlo è il 48% delle imprese, con un peggioramento di ben 7 punti rispetto al trimestre scorso. Il 14% ritiene che, anche da questo punto di vista, la situazione diverrà ancora più critica. A ciò corrisponde anche un calo di ordini: lo indica il 43%, con un incremento di 6 punti rispetto alla fine del 2011. Anche in questo caso, il 14% prevede un'ulteriore diminuzione. Ancora, nelle scorse rilevazioni, aveva fatto sperare la ripresa dell'export: come è noto, le esportazioni rappresentano in tutto il paese uno dei principali elementi di sopravvivenza e di possibile uscita dalla crisi economica attuale. Per la maggior parte dei rispondenti, però, anche l'export appare oggi fragile e potenzialmente indebolito. Di fronte a questi dati preoccupanti sul piano delle vendite, appare ancora più grave l'aumento dei costi di produzione, denunciato dalla maggioranza delle imprese (51%): e quasi un terzo di queste ultime ritiene che essi si incrementeranno ancora nei prossimi mesi. A tutto ciò si aggiunge l'annosa questione dei tempi di pagamento troppo lunghi, che costituisce una mina per la solidità delle aziende. Più di un terzo denuncia infatti un peggioramento anche da questo punto di vista e il 15% prevede una situazione ancora più difficile per l'anno prossimo.

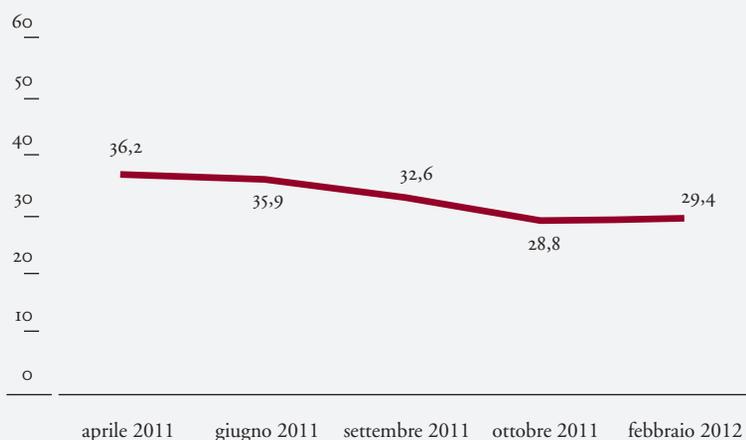
Insomma, le aziende di Milano e provincia mostrano di soffrire profondamente la crisi economica in corso. Aggravata, secondo le loro dichiarazioni, dall'esistenza del tanto discusso *credit crunch*. Beninteso, la maggior parte delle imprese, date anche le dimensioni spesso modeste, non ha richiesto credito banca-

\* Renato Mannheimer – Presidente di ISPO.

1. Da luglio 2009 il Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano realizza il rapporto trimestrale sull'economia milanese *Economia* (<http://www.mi.camcom.it/web/guest/economia>).

rio, ma tra quelle che invece hanno provato a bussare alle porte degli istituti di credito, una su quattro non ha ottenuto ascolto e un altro 28% l'ha ottenuto in misura solo parziale. Nella maggior parte dei casi – dicono – per garanzie aziendali o personali insufficienti.

In questo scenario a tinte fosche, tuttavia, si intravedono alcune potenziali luci. Non ancora l'uscita dal tunnel, ma, da parte di alcune imprese, qualche segnale di speranza. Quasi un quinto degli interpellati (una minoranza, dunque, ma significativa) arriva a ritenere che nei prossimi mesi il quadro così negativo migliorerà un po' (solo l'1% si azzarda a dire che migliorerà molto). Anche sul piano nazionale, gli indicatori del clima di opinione delle aziende suggeriscono l'esistenza di un atteggiamento moderatamente meno negativo per il futuro. Contano, per questi ottimisti, anche il miglioramento della reputazione del nostro paese sul piano internazionale e la speranza di interventi governativi per rilanciare l'economia.



**Grafico 1 – Termometro della fiducia nelle capacità di ripresa del paese<sup>2</sup>**

Fonte: ISPO.



**Grafico 2 – Superindice ICM sull'atteggiamento delle aziende verso il futuro<sup>3</sup>**

Fonte: ISPO.

2. L'indice è stato calcolato come una media standardizzata. La scala varia da un minimo pari a 0 (indicatore di una mancanza di fiducia) a un valore massimo pari a 100 (indicatore di un'elevata fiducia). Si sono esclusi dal calcolo gli intervistati che non hanno mai espresso un'opinione.

3. Il superindice ICM è stato calcolato come saldo percentuale fra le attese positive e quelle negative degli interrogati. Il parere di coloro che non credono in un cambiamento della congiuntura non è significativo per calcolare il valore dell'indicatore.

## 2. Le imprese

di Aurora Caiazzo\*

Anche in un anno di profonda crisi economica come è stato il 2011, il sistema imprenditoriale italiano ha presentato un bilancio incoraggiante, con l'ammontare delle nuove iscrizioni che ha superato quello delle cessazioni di oltre 50.000 unità e un tasso di crescita pari al +0,8%. L'andamento ha mostrato un rallentamento rispetto all'anno precedente, quando l'espansione era stata del +1,2%, sebbene l'ultimo dato migliori senza dubbio il trend 2007-2009, che si assestava mediamente intorno al +0,5%.

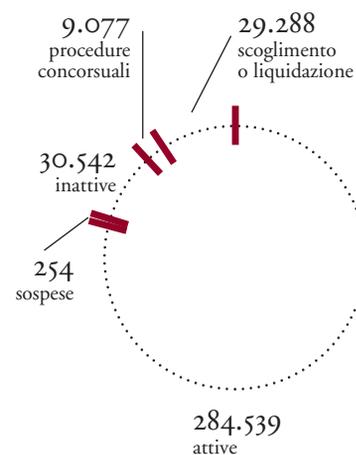
Nel contesto nazionale, la provincia di Milano ha fatto registrare la performance migliore (insieme a Roma), segno di una voglia di intrapresa che non conosce soluzione di continuità, fedele a quello spirito del "fare" che tanto connota la realtà ambrosiana, anche nei momenti di difficoltà. Anzi, se la crisi ha spinto molte imprese, soprattutto di piccola dimensione, fuori dal mercato, ha però anche incoraggiato altri soggetti all'iniziativa economica. Che la recessione possa essere stata un'occasione per l'ingresso di neoimprenditori o per un cambio di passo di chi già faceva questo mestiere – attraverso lo sviluppo di nuove strategie o nuovi prodotti, per esempio – lo dimostra anche un recente studio realizzato dall'Università degli Studi di Milano e promosso dalla Camera di Commercio di Milano su un campione di microaziende nate o morte negli ultimi due anni. La ricerca ha messo in evidenza, tra le altre cose, che la molla per chi avvia un nuovo business è la promozione sociale, il desiderio di autorealizzazione o di reinventarsi, ma anche il ripiego di fronte alle difficoltà occupazionali. In questo quadro, coloro che hanno più probabilità di successo sono le persone istruite o altamente qualificate e quelle che hanno una buona professionalità o una solida esperienza.<sup>1</sup>

I numeri sulle nuove imprese confermano questo dinamismo: le iscrizioni nella provincia sono state oltre 23.000, il 38% del totale lombardo, più di una su cinque di quelle del Nord-Ovest; inoltre, il saldo tra iscritte e cessate è stato positivo per 7.675 unità e il tasso di crescita pari al +2,2%. Nondimeno, qualche avvisaglia di affaticamento si è intravista, soprattutto per alcune tipologie, come le ditte individuali, che già da qualche anno appaiono in sofferenza.

Le aziende attive al 31 dicembre sono risultate pari a 284.539 unità, in aumento dello 0,5% rispetto al 2010, nonostante siano continuate nel corso dell'anno le operazioni di pulizia amministrativa degli archivi camerali, finalizzate a eliminare le posizioni

**Grafico 1 – Imprese registrate in provincia di Milano distinte per status (anno 2011 – valori assoluti)**

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



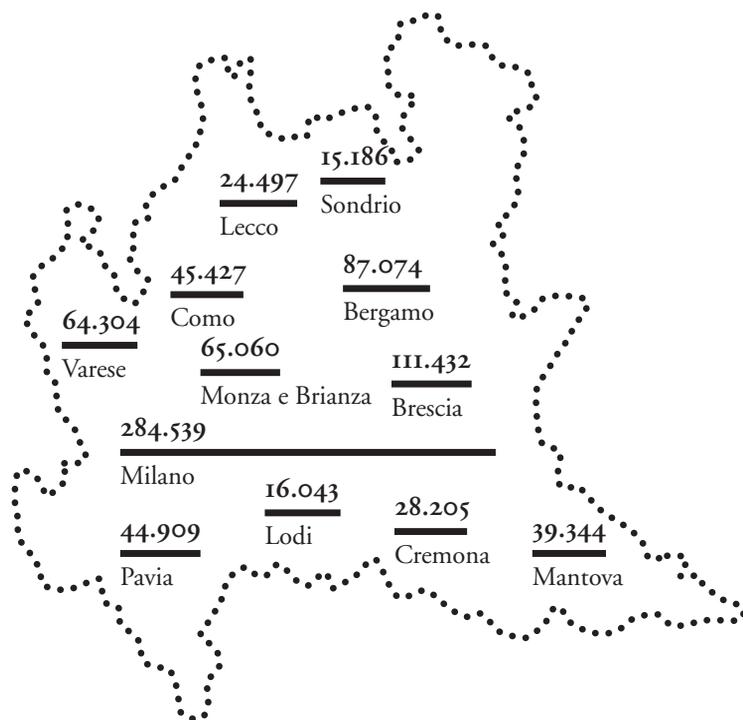
\* Aurora Caiazzo – Servizio Studi Camera di Commercio di Milano.

1. La ricerca *Recessione e micro-imprenditoria nel terziario milanese. Difficoltà, adattamenti, nuove opportunità*, realizzata da Maurizio Ambrosini, Gabriele Ballarino e Nazareno Panichella del Dipartimento di Studi Sociali e Politici dell'Università degli Studi di Milano, è consultabile all'indirizzo internet <http://www.mi.camcom.it/web/guest/ricerche1>.

**Tabella 1 – Imprese attive per area geografica**  
(anni 2008-2011 – valori assoluti)

Aree geografiche	2008	2009	2010	2011
<b>Milano</b>	<b>289.159</b>	<b>284.681</b>	<b>283.097</b>	<b>284.539</b>
Lombardia	830.213	823.268	823.620	826.020
Nord Ovest	1.407.419	1.398.732	1.399.801	1.400.183
Nord Est	1.097.323	1.086.929	1.086.718	1.084.679
Italia	5.316.104	5.283.531	5.281.934	5.275.515

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



**Grafico 2 – Imprese attive per provincia**  
(anno 2011 – valori assoluti)

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

non più operative ma ancora presenti: le cosiddette cancellazioni d'ufficio sono state più di 9.000.

Nella provincia di Milano opera oltre un terzo delle imprese attive lombarde e un quinto di quelle localizzate nella circoscrizione nordoccidentale; per numerosità, nella graduatoria nazionale, essa si posiziona al secondo posto dopo Roma – avendo perso il primato in seguito alla separazione di Monza e Brianza – seguita da Napoli e Torino.

Il sistema imprenditoriale ambrosiano si distingue anche per la forte capacità di propagazione al di fuori dei propri confini amministrativi, attraverso le sue 27.968 unità locali o sedi secondarie extraterritoriali, che rappresentano circa un terzo delle unità locali facenti capo a imprese provinciali (73.647).

Si tratta, inoltre, di un universo molto atomizzato, caratterizzato da una prevalente diffusione di micro realtà con meno di 10 addetti, che costituiscono il 90,5% del totale.<sup>2</sup> È lo specchio del paese, dove questa tipologia raggiunge una quota pari al 93,9%, ma che da esso pure si differenzia per la più elevata presenza di medi (da 50 a 249 addetti) e grandi operatori (oltre 250 addetti), che raggruppano infatti il 2% dell'esistente contro l'1,2% della media lombarda e appena lo 0,7% di quella nazionale.

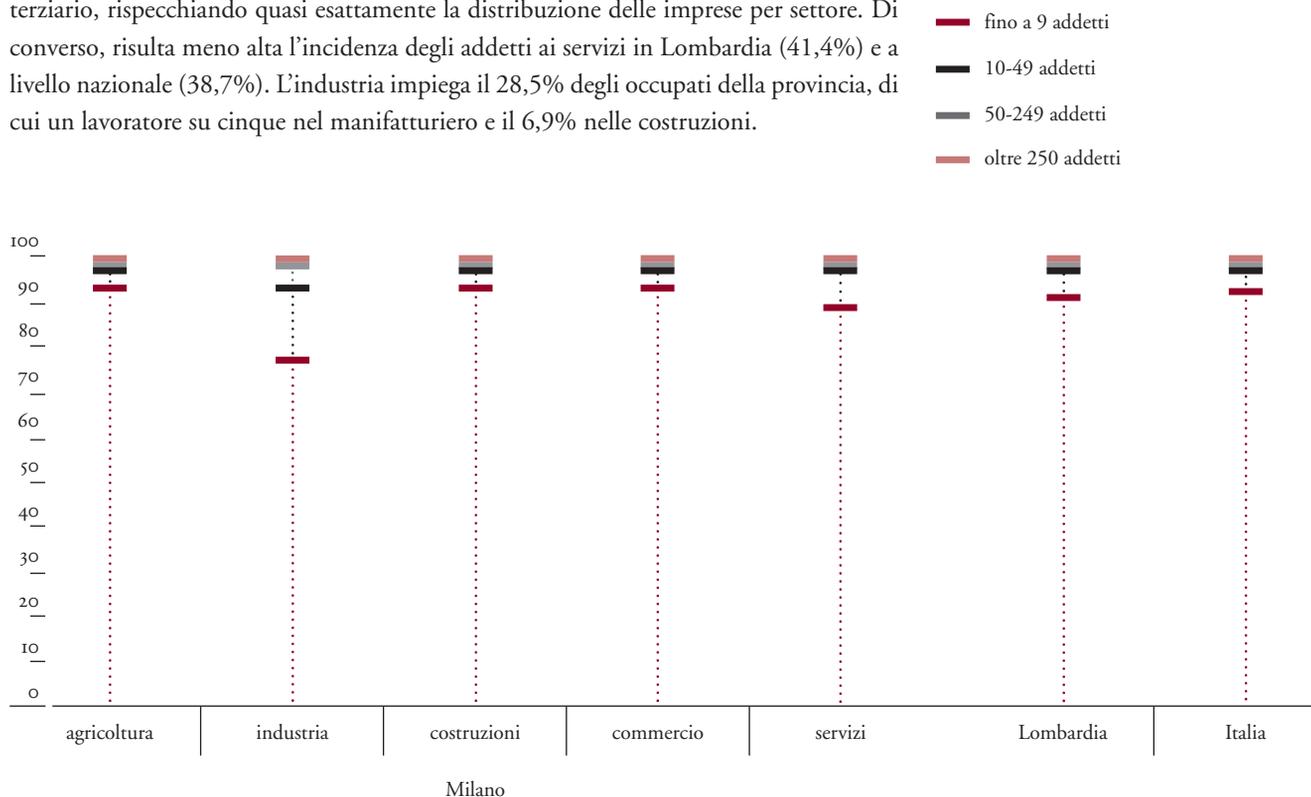
2. I dati sulle imprese per classe di addetti sono stati calcolati utilizzando le informazioni sugli addetti che l'INPS comunica trimestralmente al Registro delle Imprese camerale. Inoltre, va precisato che queste percentuali si riferiscono alle sole attive con addetti dichiarati, che sono 187.874, mentre ammontano a 96.665 quelle per le quali non sono disponibili informazioni sugli addetti.

In termini assoluti, gli addetti milanesi (1.843.199 al terzo trimestre del 2011) raggruppano quasi la metà di quelli lombardi (49,5%) e oltre l'11% dell'ammontare nazionale.<sup>3</sup> A livello settoriale, si può osservare come più della metà di essi sia impiegata nei servizi (51,6%) e quasi uno su quattro nel commercio (19,4%); il 71% lavora quindi nel terziario, rispecchiando quasi esattamente la distribuzione delle imprese per settore. Di converso, risulta meno alta l'incidenza degli addetti ai servizi in Lombardia (41,4%) e a livello nazionale (38,7%). L'industria impiega il 28,5% degli occupati della provincia, di cui un lavoratore su cinque nel manifatturiero e il 6,9% nelle costruzioni.

### Grafico 3 – Imprese attive (con addetti dichiarati) per classe di addetti e per area geografica

(anno 2011 – valori percentuali)

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



**Tabella 2 – Addetti alle imprese attive per settore e area geografica**

(III trimestre 2011 – valori assoluti)<sup>4</sup>

Settori	Milano	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	6.700	61.296	870.316
Industria	525.732	1.444.300	5.973.080
di cui attività manifatturiere	382.611	1.039.735	3.858.671
di cui costruzioni	126.556	364.849	1.848.465
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	357.826	671.015	3.240.256
Servizi	950.666	1.543.599	6.376.540
di cui trasporto e magazzinaggio	128.088	206.833	1.007.020
di cui attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	107.699	241.191	1.424.190
di cui servizi di informazione e comunicazione	158.031	190.586	493.631
di cui attività finanziarie e assicurative	66.704	109.491	548.970
di cui attività immobiliari	29.545	51.161	189.851
di cui attività professionali, scientifiche e tecniche	99.872	148.618	452.424
di cui noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	270.720	344.328	1.027.015
di cui altri servizi	90.007	251.391	1.233.439
Imprese non classificate	2.275	4.215	17.847
<b>Totale</b>	<b>1.843.199</b>	<b>3.724.425</b>	<b>16.478.039</b>

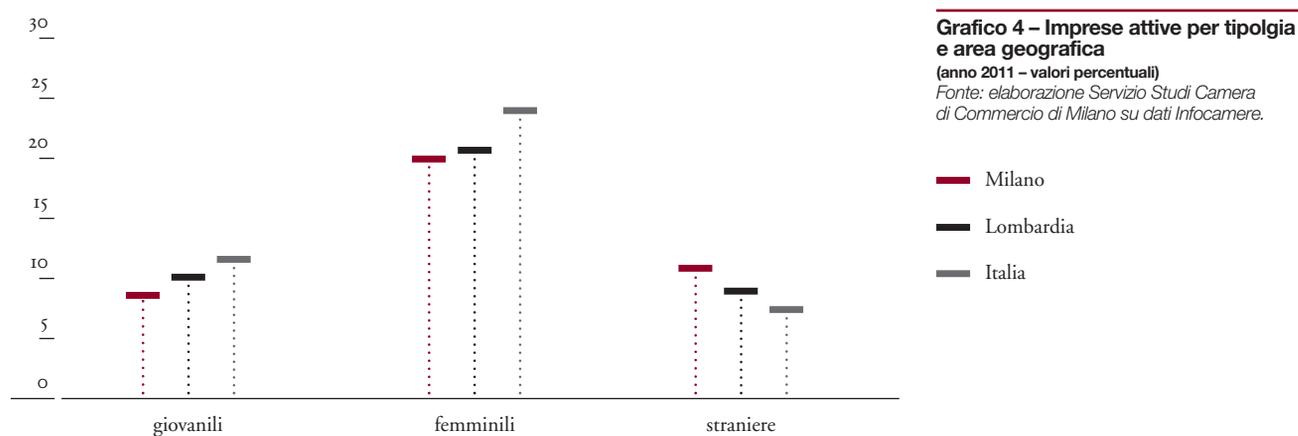
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

3. Si precisa che gli addetti di fonte INPS sono attribuiti alla sede dell'impresa e non distribuiti nelle varie unità locali dove l'addetto lavora.

4. I dati sugli addetti riportati nella tabella sono sempre di fonte INPS e si riferiscono alle imprese con addetti dichiarati.

Milano e la sua provincia si contraddistinguono poi per la vivacità dell'imprenditoria straniera (con partecipazione di controllo e di proprietà detenuta in prevalenza da persone non nate in Italia): 31.917 unità nel 2011, pari all'11,2% del totale, una percentuale superiore sia a quella lombarda (9,4%) sia a quella italiana (7,4%). Particolarmente intraprendenti nei servizi (37,4%, di cui il 10,6% nell'*hospitality*), nelle costruzioni e nel commercio (rispettivamente 28 e 27%), tali imprese si connotano anche per il buon contributo in termini di nuove iscritte, visto che una su cinque è appunto straniera.

Molto dinamiche sono anche le donne imprenditrici, che costituiscono una solida realtà nella provincia e nel resto del paese, sia perché stimolate da politiche nazionali e comunitarie sia perché l'iniziativa economica è spesso un'alternativa al lavoro dipendente nell'ottica di una maggiore flessibilità e conciliazione dei tempi famiglia-lavoro. Le aziende rosa milanesi sono 57.455 unità, pari a un quinto delle operative (il 24,2% nella media nazionale), occupano circa 140.000 addetti (7,6% del totale) e operano soprattutto nei servizi (56,4%) e nel commercio (27,1%).<sup>5</sup>



**Grafico 4 - Imprese attive per tipologia e area geografica**

(anno 2011 - valori percentuali)

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

**Tabella 3 - Imprese attive in provincia di Milano per tipologia e settore**  
(anno 2011 - valori assoluti)

Settori	Giovanili	Femminili	Straniere
Agricoltura	194	786	50
Industria	7.342	8.570	11.180
di cui attività manifatturiere	1.530	5.532	2.149
di cui costruzioni	5.758	2.965	8.974
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	6.760	15.547	8.663
Servizi	11.021	32.420	11.946
di cui trasporto e magazzinaggio	1.014	1.289	1.553
di cui attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.429	4.402	3.393
di cui servizi di informazione e comunicazione	931	2.731	904
di cui attività finanziarie e assicurative	769	1.475	224
di cui attività immobiliari	1.052	6.689	518
di cui attività professionali, scientifiche e tecniche	1.399	5.145	1.129
di cui noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto	1.277	3.227	2.595
di cui altri servizi	2.150	7.462	1.630
Imprese non classificate	202	132	78
<b>Totale</b>	<b>25.519</b>	<b>57.455</b>	<b>31.917</b>

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

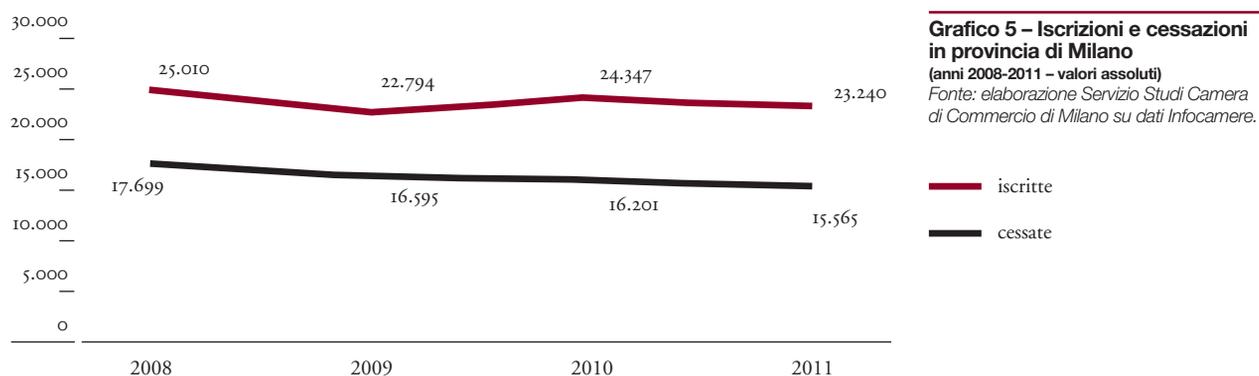
5. Imprese con titolari, soci o amministratori donna che hanno una presenza superiore al 50%.

Infine, è interessante ciò che emerge riguardo alle imprese giovanili (con partecipazione di controllo e di proprietà detenuta in misura superiore al 50% da persone di età inferiore ai 35 anni), che nel nostro territorio sono il 9% delle attive, contro il 10,7% della Lombardia e l'11,9% dell'Italia, valori che confermano come nel nostro paese ci siano forse ancora poche opportunità per l'intrapresa dei più giovani e ancora meno nella nostra provincia; è una sensazione avallata anche da indagini condotte su tutte le cariche imprenditoriali relative a soci, titolari e amministratori (prescindendo però dalla presenza prevalente), che mostrano come gli under 30 siano solo il 3,6%, mentre gli over 70 ben il 12,1% (contro il 9,1% nazionale). Nonostante il loro peso relativo sia poco incisivo, le imprese giovanili propriamente dette sono molto effervescenti in termini di contributo alla natalità: a esse, infatti, si deve oltre un quarto delle nuove iscritte milanesi e più di un terzo di quelle italiane.

## Il bilancio demografico

Approfondendo la dinamica della nati-mortalità nella provincia di Milano, è necessario rilevare, nonostante il saldo positivo tra iscritte e cancellate (+7.675), una diminuzione delle prime su base annua del 4,5%, vale a dire di 1.107 unità, che ha ovviamente determinato una contrazione del tasso di natalità, passato dal 6,8 al 6,5%. Parallelamente (e fortunatamente) sono calate le cessazioni del -3,9% (-636 in valori assoluti), generando un corrispondente tasso di mortalità del 4,4%, che rimane comunque il più basso dal 2005 e si mantiene inferiore all'incirca di un punto rispetto a quello regionale e nazionale.

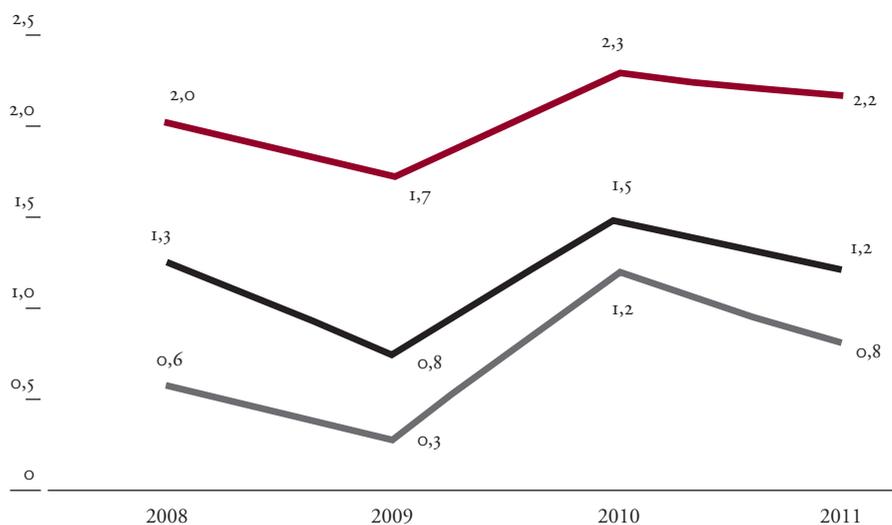
Il saldo è ovviamente in discesa rispetto a quanto ottenuto nel 2010 (-5,8%); più preoccupanti però appaiono i risultati di Lombardia e Italia, dove si segnalano, infatti, riduzioni rispettivamente del 19 e del 30%. Conseguentemente, mentre il tasso di crescita milanese (+2,2%)<sup>6</sup> si conferma sostanzialmente in linea con quello dell'anno precedente, le aree territoriali di confronto (Lombardia +1,2%; Italia +0,8%) subiscono una diminuzione rispettivamente di 3 e 4 decimi di punto.



Il rallentamento delle iscrizioni e la diminuzione del saldo nell'ultimo anno sono segnali da monitorare perché evidenziano come la struttura imprenditoriale non sia immune dalle difficoltà del momento, benché i risultati nel suo insieme siano soddisfacenti. Le imprese soffrono, soprattutto le ditte individuali, che palesano il più alto grado di mortalità (il 61% delle cessazioni nel 2011), e quelle del commercio e dei servizi, che subiscono un altrettanto elevato numero di cancellazioni.

6. Il tasso di crescita è così calcolato:  

$$\frac{[\text{iscritte}(t) - \text{cessate}(t) \text{ (al netto delle cancellazioni d'ufficio)}] / \text{registrate}(t-1) \times 100}{}$$



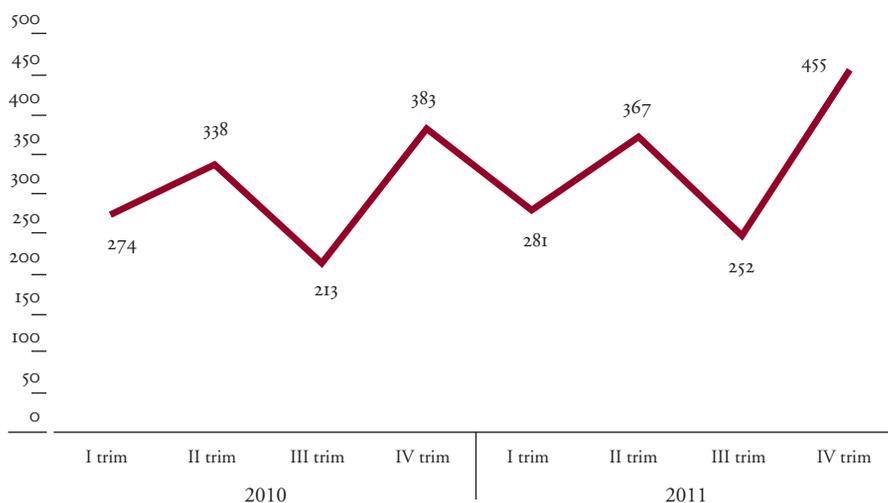
**Gráfico 6 – Tassi di crescita delle imprese per area geografica (anni 2008-2011 – valori percentuali)**

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

— Milano  
— Lombardia  
— Italia

Ulteriori effetti della congiuntura negativa si evincono dai dati relativi alle aperture di nuove procedure fallimentari, che nell'anno sono state complessivamente 1.355, pari al 44,6% di quelle lombarde e al 9,5% di quelle nazionali, con un incremento del 12,2% rispetto al 2010; negli ultimi quattro anni sono state 4.325 le unità interessate, con i picchi più elevati riscontrati nel 2010 e nel 2011. Sebbene si tratti di un fenomeno che coinvolge una frazione ridotta di soggetti, se confrontata con la generalità, si evidenzia una rischiosa propensione al rialzo. Si aggiunga a ciò che, globalmente, le aziende della provincia con procedure concorsuali in atto sono oltre 9.000.

Allarmanti anche le aperture di scioglimento o liquidazione: nel 2011 sono state 7.958 le imprese milanesi entrate in liquidazione, quasi la metà delle lombarde (47,1%); anche in questo caso i numeri sono in crescita rispetto all'anno passato: +2,3%, un rialzo superiore alla media regionale (+1,7%), ma decisamente inferiore a quella nazionale (+11,1%).



**Gráfico 7 – Imprese entrate in procedura concorsuale per trimestre di apertura della procedura in provincia di Milano**

(anni 2010-2011 – valori assoluti)

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

Infine, un riferimento alla capacità di tenuta nel tempo. La tabella 5 riporta i tassi di sopravvivenza fino al 2011 di aziende nate a Milano tra il 2000 e il 2010; da essa si desume che dopo un anno sopravvive l'89% delle iscritte, mentre tale percentuale arriva al 44% nell'undicesimo. La tendenza è in linea con la media nazionale, dove però aumentano leggermente quelle che vivono oltre i dieci anni (49%). La forma giuridica più longeva è quella della società di capitali (all'undicesimo anno sopravvive il 59%), mentre la più fragile rimane la ditta individuale (solo il 35%; già dopo il primo anno resiste solo l'84%).

**Tabella 4 – Imprese entrate in liquidazione per anno di entrata in liquidazione e area geografica**  
(anni 2008-2011 – valori assoluti)

Aree geografiche	2008	2009	2010	2011
Varese	1.357	1.321	1.219	1.256
Como	834	799	726	846
Sondrio	197	195	175	177
<b>Milano</b>	<b>7.943</b>	<b>7.250</b>	<b>7.782</b>	<b>7.958</b>
Bergamo	1.522	1.529	1.320	1.391
Brescia	2.570	1.982	1.861	1.916
Pavia	679	694	658	674
Cremona	410	441	403	364
Mantova	535	502	485	1.129
Lecco	426	438	353	396
Lodi	290	254	282	234
Monza e Brianza	1.391	1.223	1.330	541
<b>Lombardia</b>	<b>18.154</b>	<b>16.628</b>	<b>16.594</b>	<b>16.882</b>
<b>Nord Ovest</b>	<b>29.066</b>	<b>26.506</b>	<b>26.066</b>	<b>27.498</b>
<b>Italia</b>	<b>95.604</b>	<b>89.964</b>	<b>87.226</b>	<b>96.902</b>

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

**Tabella 5 – Tassi di sopravvivenza delle imprese per area geografica<sup>7</sup>**  
(anno 2011 – valori percentuali)

Aree geografiche	Imprese registrate viventi nel 2011 e iscritte nell'anno										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	Anni di sopravvivenza										
	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Bergamo	49	52	52	54	57	61	65	69	74	78	89
Brescia	48	53	53	54	57	60	64	68	72	79	88
Como	45	54	51	55	56	60	65	68	74	81	89
Cremona	47	52	51	54	53	58	63	67	75	80	87
Lecco	48	55	49	55	58	62	67	72	75	81	87
Lodi	46	50	45	52	57	60	63	66	67	78	84
Mantova	51	54	48	53	56	58	61	66	71	78	87
<b>Milano</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>55</b>	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>82</b>	<b>89</b>
Pavia	48	50	51	55	58	59	62	62	68	77	85
Sondrio	48	52	56	57	58	62	65	67	73	80	87
Varese	46	48	45	50	57	59	64	68	74	80	87
<b>Lombardia</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>137</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>92</b>
<b>Nord Ovest</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>109</b>	<b>73</b>	<b>79</b>	<b>90</b>
<b>Nord Est</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>74</b>	<b>79</b>	<b>90</b>
<b>Italia</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>81</b>	<b>75</b>	<b>86</b>	<b>90</b>

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

### L'andamento delle forme giuridiche

Anche nel 2011 il contributo più importante allo sviluppo imprenditoriale si deve alle società di capitale: il saldo tra iscrizioni e cancellazioni è ascrivibile a esse per più del 60%, con 4.811 unità e un tasso di crescita del 3%, il più elevato – se si escludono le “altre forme giuridiche” (+4,3%), che rappresentano però appena il 3% del totale – anche se in leggero decremento rispetto al 2010 (era stato pari al +3,7%). All'interno di questa

7. La provincia di Monza e Brianza non è inclusa perché i dati sono disponibili solo a partire dal 2008.

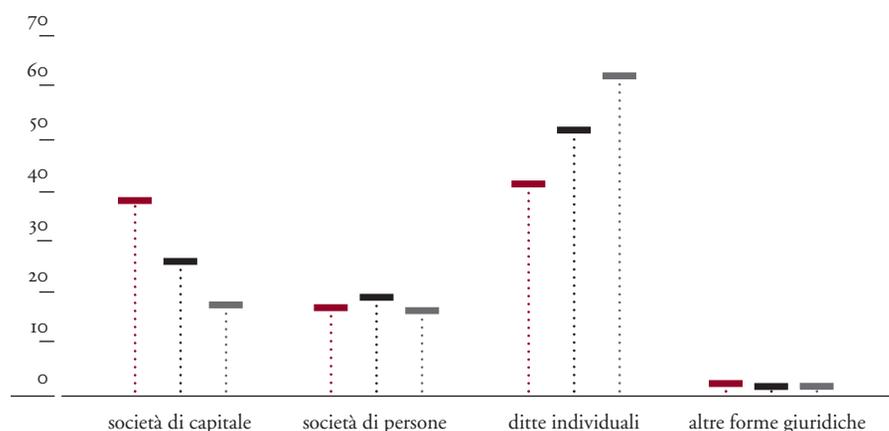
tipologia, si deve alle società a responsabilità limitata oltre il 70% delle nuove iscrizioni, mentre alle società per azioni appena l'1,4%. Più stazionarie le società di persona che riportano, infatti, un tasso del +0,3% e un saldo positivo di sole 189 unità; il loro ridimensionamento è in corso ormai da qualche anno, tanto che l'incidenza si è ridotta di tre punti e mezzo dal 2004.

Le ditte individuali sono caratterizzate da una certa turbolenza sia in entrata sia in uscita: hanno fatto segnare, infatti, la natalità e la mortalità più alte, con 11.548 iscritte e 9.486 cancellate e un saldo di +2.062 unità. Il tasso di crescita è conseguentemente positivo (+1,7%) ed è in risalita rispetto al 2010, che aveva già segnato un cambiamento di marcia rispetto agli anni precedenti (a partire dal 2004), contrassegnati da un valore medio che si assestava intorno al +0,2%. In questo contesto, è senza dubbio importante l'apporto dell'iniziativa economica dei cittadini stranieri. Oltre che sul piano della performance, le società di capitale risultano prevalere anche dal punto di vista strutturale: le attive sono oltre 108 mila, corrispondenti al 38,2% del totale, valore decisamente superiore a quanto rilevato nella media lombarda (26,6%) e nazionale (18,1%); inoltre, tale quota è in continua espansione, con un aumento di circa 8 punti percentuali in sette anni. Nell'insieme, le forme societarie esprimono oltre la metà dell'universo produttivo (55,6%), mentre il peso delle ditte individuali si assesta al 41,4%, un livello ancora importante ma certamente inferiore a quello lombardo (51,5%) e italiano (62,5%), dove invece rimane preponderante. La maggiore presenza di grandi player e di multinazionali nella provincia spiega questa più alta concentrazione di forme giuridiche complesse. Le società di capitale sono primariamente diffuse nei servizi (55%), seguiti dal commercio e dal manifatturiero (rispettivamente 19% e 14%), mentre le ditte individuali, dopo il terziario (commercio e servizi 70%), sono più frequenti nelle costruzioni (19%).

**Tabella 6 – Imprese attive per forma giuridica in provincia di Milano**  
(anni 2008-2011 – valori assoluti)

Forme giuridiche	2008	2009	2010	2011
Società di capitale	103.489	105.757	107.680	108.663
Società di persone	55.750	55.522	50.290	49.561
Ditte individuali	121.491	114.731	116.200	117.774
Altre forme giuridiche	8.429	8.671	8.927	8.541
<b>Totale</b>	<b>289.159</b>	<b>284.681</b>	<b>283.097</b>	<b>284.539</b>

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



**Grafico 8 – Imprese attive per forma giuridica e area geografica**

(anno 2011 – valori percentuali)

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

## I settori produttivi

L'osservazione dei settori consente di fare il punto su quali sono le specializzazioni produttive che meglio caratterizzano la provincia di Milano e di verificare quali hanno maggiormente contribuito all'irrobustimento del sistema nel corso dell'anno.

La distribuzione delle attività imprenditoriali evidenzia un fatto ormai generalmente noto, vale a dire l'assoluta prevalenza del terziario: i servizi rappresentano, infatti, circa la metà delle attive, mentre nel commercio opera quasi un'impresa su quattro; insieme si tratta di 207.080 unità, pari al 72,8% del totale, con un leggero incremento rispetto al 2010 (72,3%). Questa spinta terziarizzazione distingue decisamente la nostra area dai territori di confronto: in Lombardia i soli servizi pesano per il 38,7% (si arriva al 62,5% con il commercio), mentre nella media del paese raggiungono il 30,9% (il 57,9% sommando il commercio), sebbene anche qui si stia sviluppando negli anni un lento spostamento dall'industria. D'altro canto, quella milanese è un'evoluzione tipica delle economie più mature, in cui il manifatturiero, soprattutto quello a basso valore aggiunto, ha lasciato il posto a produzioni di eccellenza e a servizi specializzati e avanzati che ne supportano lo sviluppo, non solo nella provincia ma in tutto il bacino del Nord. Infatti, sono proprio i cosiddetti *business service* ad avere una presenza preponderante, con oltre 79.000 unità, pari al 58,3% dei servizi e al 28% del totale. È un pianeta composito, fatto di servizi informatici, consulenza tecnica e professionale, pubblicità e analisi di mercato, ricerca scientifica e altre attività di supporto, che occupa il 30% degli addetti della provincia. Meno marcata la loro presenza sul mercato lombardo e nazionale, dove i servizi professionali incidono rispettivamente solo per il 19,9% e il 12,8%.

La dinamica dell'ultimo anno vede una variazione dello stock delle imprese dei servizi pari al +1,6%, con le performance più favorevoli fatte registrare proprio dai seguenti microsettori: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (+3,5%); informazione e comunicazione (+1,4%); attività professionali, scientifiche e tecniche (+1,9%). In calo, invece, i servizi immobiliari (-1,2%), com'era ovvio attendersi considerate le maggiori difficoltà del mercato (tempi più lunghi per le vendite, prezzi ancora alti, difficoltà a ottenere mutui).

Molto buono l'andamento dell'industria dell'ospitalità (alberghi e ristoranti), che conta in provincia quasi 16.000 aziende (11,7% dei servizi) e che nel 2011 ha visto un aumento del 4,6%. Apprezzabile, infine, l'incidenza delle attività finanziarie, che raggruppano oltre 8.600 operatori – il 6,4% del comparto – e mostrano un incremento delle attive del +1,6%.

Il commercio comprende 70.469 esercizi al dettaglio e all'ingrosso, oltre uno su tre di quelli lombardi, e ha segnato una crescita dello 0,6% rispetto al 2010, sebbene sia caratterizzato da una mortalità molto elevata.

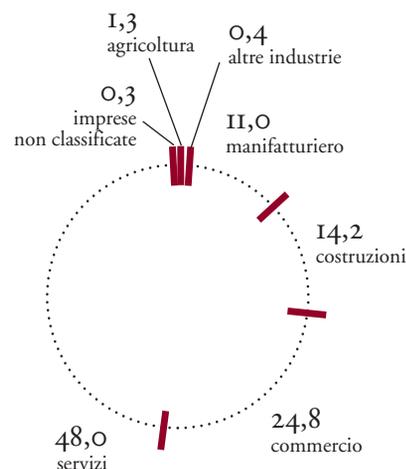
Per quanto riguarda invece l'industria, il manifatturiero sembra essere il settore che ha sofferto maggiormente nel 2011, riportando un calo pari al -1,5%. Si tratta di un reparto produttivo importante che, pur avendo perso negli anni molta della sua rilevanza sulla compagine imprenditoriale locale, conta oltre 31.000 attività, pari all'11% del totale, e occupa il 20% degli addetti provinciali. Al suo interno, sono state molte le divisioni in difficoltà, in particolare gran parte del *made in Italy* (tessile -4%, pelletteria -1,3%, mobile -2,5%), la chimica e la plastica (-3,2% e -2,7%), la lavorazione dei metalli (-1,5%) e quelle più tecnologiche (computer ed elettronica -3,7%, apparecchiature elettriche -2,4%). Gli unici segmenti che mostrano una variazione positiva sono l'alimentare (+2,2%), l'abbigliamento (+0,9%) e la riparazione, manutenzione e installazione di macchine (+5,9%).

Infine, le costruzioni (oltre 40.000 unità, pari al 14,2% del totale provinciale) si sono caratterizzate per l'aumento di un punto percentuale delle imprese, dovuto prevalentemente ai lavori edili specializzati (+1,9%). Nonostante la crisi dell'immobiliare, l'edilizia, grazie alle basse barriere all'ingresso, alla diffusa pratica dei subappalti e ai grossi cantieri che stanno ridisegnando il volto e la mobilità della città, conosce una certa dinamicità, con una natalità abbastanza elevata (il 19% delle iscrizioni nell'anno, al netto delle imprese non classificate), accompagnata però da una parallela alta mortalità (15% delle cessate, sempre al netto delle non classificate).

### Grafico 9 – Imprese attive per settore in provincia di Milano

(anno 2011 – valori percentuali)

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



**Tabella 7 – Imprese attive per settore economico in provincia di Milano**  
(anno 2011 – valori assoluti e percentuali)

Settori	Valori assoluti	Pesi %	Variazione % 2011/2010 <sup>8</sup>
Agricoltura, silvicoltura pesca	3.722	1,3	-2,9
Estrazione di minerali da cave e miniere	76	0,0	-8,4
Attività manifatturiere	31.350	11,0	-1,5
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore	761	0,3	22,9
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione	385	0,1	-2,3
Costruzioni	40.365	14,2	1,0
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	70.469	24,8	0,6
Servizi	136.611	48,0	1,6
di cui trasporto e magazzinaggio	13.615	4,8	-0,8
di cui attività dei servizi alloggio e ristorazione	15.996	5,6	4,6
di cui servizi di informazione e comunicazione	12.785	4,5	1,4
di cui attività finanziarie e assicurative	8.682	3,1	1,6
di cui attività immobiliari	30.997	10,9	-1,2
di cui attività professionali, scientifiche e tecniche	23.793	8,4	1,9
di cui noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	12.021	4,2	3,5
di cui amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale	16	0,0	0,0
di cui istruzione	1.625	0,6	9,7
di cui sanità e assistenza sociale	2.030	0,7	8,7
di cui attività artistiche, sportive, di intrattenimento	3.154	1,1	4,4
di cui altre attività di servizi	11.896	4,2	2,6
di cui attività di famiglie e convivenze	1	0,0	0,0
Imprese non classificate	800	0,3	-55,9
<b>Totale</b>	<b>284.539</b>	<b>100,0</b>	<b>0,5</b>

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

### Le imprese artigiane

L'artigianato milanese conta oltre 67.000 imprese, il 23,8% del totale, una su quattro di quelle operanti in Lombardia. Dopo le difficoltà degli ultimi anni, che avevano visto un settore tendenzialmente poco espansivo, nel 2011 si è registrata un'interessante inversione di tendenza grazie a una variazione positiva dello stock delle attive pari al +1%, un saldo tra iscritte e cessate di +597 unità e un conseguente tasso di crescita del +0,9%. Si tratta di risultati migliori rispetto sia alle altre province lombarde – tradizionalmente più artigiane – sia alle aree territoriali del Nord. È un fatto che sorprende favorevolmente, considerato che si sta parlando di una categoria solitamente più fragile ed esposta alle turbolenze del mercato, trattandosi di piccole unità produttive che molto spesso operano in segmenti a basso valore aggiunto o a forte concorrenza. Certamente quello meneghino è un artigianato di maggiore qualità, più innovativo e creativo, in grado di reinventarsi e di guadagnare competitività e così di affrontare meglio la crisi, proprio perché si muove in un contesto molto dinamico e articolato, fatto di aziende leader sia nelle lavorazioni più tradizionali del *made in Italy* sia in quelle più avanzate e ad alta intensità tecnologica, da cui riceve stimoli che influenzano la sua capacità di evolversi e di ristrutturarsi per adattarsi ai cambiamenti dello scenario economico.

I dati confortano quest'ipotesi: le imprese dei servizi, il 37,3% del totale, presentano uno degli esiti più interessanti: +1,5% la variazione delle attive nell'anno; tra questi me-

8. Le variazioni percentuali delle imprese attive possono subire l'influenza delle cancellazioni d'ufficio effettuate nell'anno.

ritano particolare attenzione i segmenti più professionalizzati, vale a dire informazione e comunicazione (+13,3%), in espansione da almeno un triennio, sebbene il numero sia ancora modesto; il noleggio, le agenzie di viaggio e i servizi di supporto alle imprese (+7%); le attività professionali, scientifiche e tecniche (+0,2%). Anche lo sviluppo delle società di capitale (+9,3%), benché questa forma sia scelta solo dal 3% delle artigiane, testimonia di un primo processo di irrobustimento che sta interessando questo mondo, sebbene la ditta individuale rimanga in assoluto preminente (79%).

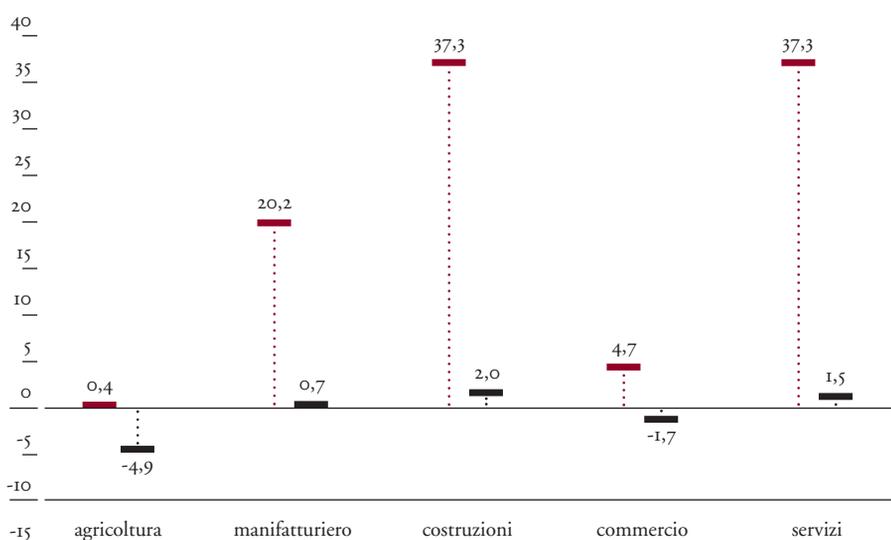
Le attività manifatturiere hanno avuto una buona performance nel 2011, con le attive aumentate dello 0,7%, rovesciando un trend negativo che durava da qualche tempo.

La riuscita migliore è messa a segno comunque dall'edilizia (+2%), dove opera più di un terzo delle artigiane milanesi (37,3%).

**Tabella 8 – Imprese artigiane per area geografica**  
(anno 2011 – valori assoluti e percentuali)

Aree geografiche	Attive 2011		Iscritte	Cessate	Tasso di crescita %	% artigiane sul totale imprese
	Valori assoluti	Variazione % 2011/2010				
Bergamo	33.776	0,1	2.320	2.285	0,1	38,8
Brescia	38.084	-0,4	2.653	2.820	-0,4	34,2
Como	18.029	-0,2	1.288	1.309	-0,1	39,7
Cremona	10.049	-1,4	660	812	-1,5	35,6
Lecco	9.522	-0,4	625	643	-0,2	38,9
Lodi	6.160	-1,5	457	563	-1,7	38,4
Mantova	13.589	-1,0	929	1.077	-1,1	34,5
<b>Milano</b>	<b>67.809</b>	<b>1,0</b>	<b>5.379</b>	<b>4.782</b>	<b>0,9</b>	<b>23,8</b>
Monza e Brianza	23.293	0,2	1.667	1.605	0,3	35,8
Pavia	15.698	-0,3	1.241	1.286	-0,3	35,0
Sondrio	4.992	-1,6	248	328	-1,6	32,9
Varese	23.379	-0,4	1.703	1.721	-0,1	36,4
<b>Lombardia</b>	<b>264.380</b>	<b>0,0</b>	<b>19.170</b>	<b>19.231</b>	<b>0,0</b>	<b>32,0</b>
Nord Ovest	450.954	-0,1	33.919	34.138	0,0	32,2
Nord Est	340.698	-0,6	24.912	26.514	-0,5	31,4
<b>Italia</b>	<b>1.449.566</b>	<b>-0,6</b>	<b>104.438</b>	<b>110.755</b>	<b>-0,4</b>	<b>27,5</b>

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



**Grafico 10 – Imprese artigiane in provincia di Milano per settore**  
(anno 2011 – valori percentuali)

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

■ peso %  
■ variazione %

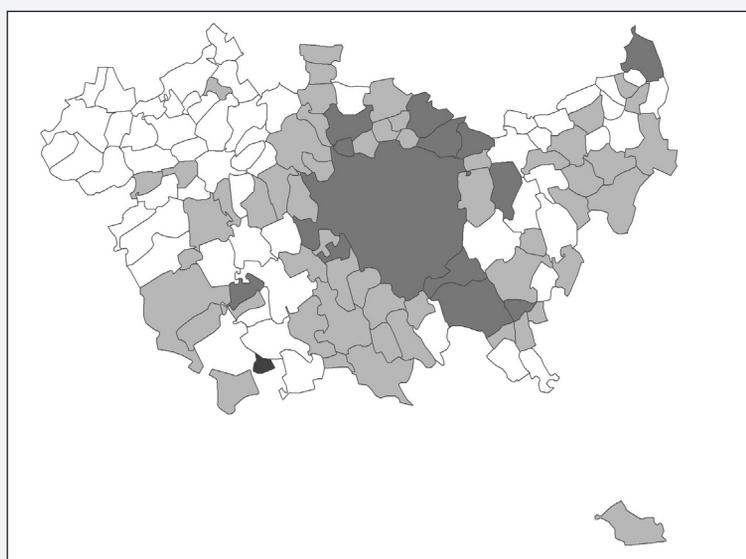
## L'iniziativa imprenditoriale degli stranieri

di Mauro Bernasconi ed Egidio Riva\*

Il contributo degli stranieri al sistema economico e imprenditoriale milanese può essere valutato, in primo luogo, dall'analisi del numero e della tipologia delle cariche societarie da loro assunte e dall'evoluzione di queste nel tempo. L'archivio statistico camerale che raccoglie la registrazione di queste posizioni (Infocamere-Stockview) consente di osservare tanto la situazione congiunturale, relativa all'anno 2011, quanto l'andamento registrato nel decennio 2001-2011.

Una volta ricordato che un soggetto può essere titolare di più cariche contemporaneamente e che dunque non per forza vi è piena corrispondenza tra il numero di queste e quello dei soggetti, nel 2011 le cariche assunte da stranieri risultano 56.935 (pari al 10,2% del totale), un dato in forte aumento rispetto ai valori registrati nel 2001 (+75%).

A essere cresciuta è stata, soprattutto, l'importanza relativa delle cariche assunte da soggetti nati nei cosiddetti "paesi a forte pressione migratoria" (d'ora in avanti PFPM):<sup>1</sup> queste sono passate, nel periodo in esame, dal 53,3 al 69,3% del totale, secondo un trend di crescita che ha interessato, seppure con differente intensità, tutte le diverse tipologie. In proposito, mentre la fotografia scattata dieci anni fa mostrava una forte concentrazione delle cariche assunte da persone nate nei PFPM nel capoluogo e un'incidenza media della componente straniera pari al 3%, l'immagine più recente ritrae, per un verso, una maggiore dispersione dei titolari stranieri di cariche tra i comuni della provincia e, per l'altro, un incremento della quota percentuale degli stessi, oggi pari al 7,1%, con punte del 7,2% nella città di Milano.



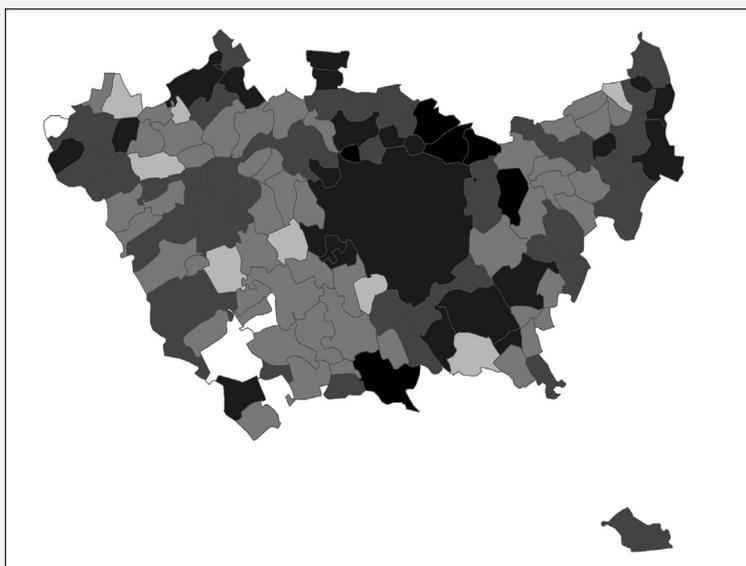
**Grafico 1 – Incidenza delle cariche ricoperte da persone nate in PFPM sul totale della provincia di Milano per comune di residenza (anno 2001 – valori percentuali)**

Fonte: elaborazione ISMU su dati Infocamere.

I titolari di cariche nati in PFPM sembrano, inoltre, concentrarsi sull'asse Nord-Est: da segnalare, in questo senso, la forte incidenza a Sesto San Giovanni, Cinisello Balsamo, Cologno Monzese e Pioltello, municipalità in cui si concentrano, in effetti, il 10% dei titolari presenti nella provincia milanese e circa i due quinti del totale (37,5%) di quanti operano al di fuori dei confini cittadini di Milano (grafico 1 e 2).

\* Mauro Bernasconi – ricercatore Fondazione ISMU; Egidio Riva – professore di Sociologia dell'impresa e del lavoro presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e ricercatore Fondazione ISMU.

1. Per paesi a forte pressione migratoria intendiamo: i paesi appartenenti all'Europa centro-orientale, all'Africa, all'Asia (a eccezione di Corea del Sud, Israele, Giappone, Hong Kong e Singapore), all'America centro-meridionale e all'Oceania (escluse Nuova Zelanda e Australia). I paesi entrati nello spazio UE dal 2004 appartengono ugualmente al gruppo.



**Grafico 2 – Incidenza delle cariche ricoperte da persone nate in PFMP sul totale della provincia di Milano per comune di residenza (anno 2011 – valori percentuali)**

Fonte: elaborazione ISMU su dati Infocamere.

- fino a 1,6%
- tra 1,61% e 3%
- tra 3,1% e 5%
- tra 5,1% e 7%
- tra 7,1% e 10%
- oltre 10%

Le cariche<sup>2</sup> prevalenti tra gli stranieri sono quelle di titolare e amministratore, la cui incidenza è pari, rispettivamente, al 42,6 e al 42,3% del totale; nel decennio si nota, a ogni buon conto, il marcato incremento della prima tipologia, che costituiva il 30% del totale, e, viceversa, la riduzione, dal 49,8% di partenza, della quota della carica di amministratore.

Procedendo oltre, la distribuzione delle cariche secondo la forma giuridica di impresa (tabella 1) rivela che la presenza straniera è concentrata, per la maggior parte, tra le ditte individuali (42,8%) e le società di capitale (36,8%); esito di un incremento molto accentuato delle cariche di stranieri in imprese individuali (+14.577 unità, pari al +148,9%), abbinato alla crescita, comunque indubbiamente sostenuta, delle cariche in società di persone (+3.854 unità, ovvero +71,4%) e in quelle di capitale (+5.489 unità, pari al +35,5%). Scendendo ancor più nel dettaglio e considerando sempre il solo insieme degli stranieri, mentre le cariche societarie nelle imprese individuali (94,1%) e nelle società di persone (81,8%) sono nella quasi totalità appannaggio dei soggetti provenienti da PFMP, quelle in società di capitale vedono, invece, la prevalenza di coloro che sono nati in paesi industrializzati (66,9%). Il tutto secondo una tendenza alla polarizzazione che, come è possibile osservare nella tabella 1, si è accentuata nel corso degli anni.

L'analisi delle cariche in base alla classe giuridica delle imprese di appartenenza può risentire del fatto che esistono molteplici modalità di coinvolgimento nelle attività imprenditoriali: da incarichi dirigenziali di presidenza, titolarità e contitolarità, a funzioni di amministrazione, controllo, procura, responsabilità tecnica eccetera. Tuttavia, il rischio di considerare persone con cariche (e dunque grado di coinvolgimento) di minore rilevanza societaria riguarda solo imprese articolate e complesse, quali le società di capitale e, in misura minore, le società di persone, mentre diventa pressoché nullo nel caso delle ditte individuali (in questa classe giuridica, se ci riferiamo ai PFMP, il 99% delle cariche è di titolare). Prima di passare all'esame delle imprese individuali, vale comunque la pena di fare un breve accenno alle società di capitale e di persone (il focus è solo sui soggetti provenienti dai PFMP).

Nel 2011, delle quasi settemila cariche in società di capitale (6.934), circa un terzo è assunto da soggetti nati in Cina, Egitto, Romania e Brasile. A queste corrispondono attività riferite, in prevalenza, al commercio all'ingrosso, al comparto edile, alla ristorazione e ai servizi all'impresa di bassa qualifica. Non sono esclusi, a ogni modo, altri settori. Infatti, i registri camerali evidenziano numeri significativi di cariche assunte da stranieri nelle attività immobiliari, di consulenza amministrativa, nei servizi finanziari e nelle attività informatiche. Se si considerano poi le cariche in società di persone, che sono cresciute del 115,1% in dieci anni (oggi pari a 7.569), si nota che queste interessano in massima parte egiziani, cinesi, bengalesi, marocchini e rumeni e sono concentrate quasi esclusivamente in due soli settori: la ristorazione e il commercio.

2. Infocamere-Stockview prevede quattro tipologie di cariche: titolare, amministratore, socio e altre cariche. Le ultime due, riferite a persone straniere, pesano nel 2011, rispettivamente, per una quota pari al 7,1 e all'8% sul totale.

**Tabella 1 – Cariche per forma giuridica, area continentale e paese di nascita in provincia di Milano**  
(anni 2001-2011 – valori assoluti e percentuali)

Aree geografiche	Società di capitale		Società di persone		Ditte individuali		Altre forme		Totale	
	2011	Var. % 2011/2010	2011	Var. % 2011/2010	2011	Var. % 2011/2010	2011	Var. % 2011/2010	2011	Var. % 2011/2010
<b>Europa di cui:</b>	<b>13.571</b>	<b>32,0</b>	<b>2.627</b>	<b>20,0</b>	<b>5.881</b>	<b>169,2</b>	<b>748</b>	<b>52,7</b>	<b>22.827</b>	<b>50,7</b>
UE a 15 paesi	9.871	25,8	1.032	-14,9	877	-1,0	210	1,0	11.990	18,1
Paesi neocomunitari:	850	162,3	516	144,5	2.504	496,2	263	237,2	4.133	300,1
Romania	380	261,9	349	296,6	2.166	639,2	194	266,0	3.089	473,1
Bulgaria	103	134,1	34	3,0	173	302,3	39	290,0	349	168,5
Altri paesi dell'Est Europa:	1.115	73,9	729	100,3	2.210	279,1	204	85,5	4.258	150,8
Albania	148	393,3	209	409,8	1.255	585,8	78	105,3	1.690	478,8
Ucraina	57	1.040,0	65	550,0	222	1.607,7	17	-	361	1.189,3
<b>Africa di cui:</b>	<b>2.105</b>	<b>36,1</b>	<b>2.773</b>	<b>115,0</b>	<b>8.817</b>	<b>143,6</b>	<b>1.067</b>	<b>20,2</b>	<b>14.762</b>	<b>101,0</b>
Nord Africa:	1.583	33,4	2.529	141,5	7.630	179,4	937	19,1	12.679	120,4
Egitto	804	43,1	1.950	173,1	5.168	206,0	699	28,3	8.621	145,6
Marocco	189	50,0	325	345,2	1.835	198,4	117	37,6	2.466	174,3
Senegal	19	72,7	16	128,6	664	62,0	28	86,7	727	64,1
<b>Asia di cui:</b>	<b>2.039</b>	<b>62,7</b>	<b>2.650</b>	<b>120,1</b>	<b>6.604</b>	<b>135,9</b>	<b>152</b>	<b>-21,6</b>	<b>11.445</b>	<b>110,0</b>
Cina	499	394,1	1.520	131,7	3.907	133,0	22	-43,6	5.948	140,5
Bangladesh	19	280,0	387	409,2	987	285,5	10	-33,3	1.403	298,6
Pakistan	43	115,0	161	360,0	446	232,8	29	31,8	679	221,8
<b>America di cui:</b>	<b>3.056</b>	<b>34,2</b>	<b>1.183</b>	<b>71,9</b>	<b>3.040</b>	<b>160,5</b>	<b>392</b>	<b>41,5</b>	<b>7.671</b>	<b>74,0</b>
Sud America:	1.262	74,8	939	80,6	2.772	171,2	344	45,8	5.317	112,7
Perù	120	275,0	278	265,8	1.012	177,3	131	37,9	1.541	171,3
Ecuador	49	1.125,0	148	2.860,0	745	676,0	74	174,1	1.016	669,7
Brasile	339	80,3	188	63,5	498	164,9	50	150,0	1.075	110,4
<b>Oceania</b>	<b>173</b>	<b>74,7</b>	<b>21</b>	<b>-25,0</b>	<b>27</b>	<b>28,6</b>	<b>5</b>	<b>-54,5</b>	<b>226</b>	<b>42,1</b>
n.c. straniere non UE	2	-90,5	2	-66,7	0	-100,0	0	-100,0	4	-88,9
<b>Tot. cariche straniere</b>	<b>20.946</b>	<b>35,3</b>	<b>9.256</b>	<b>71,2</b>	<b>24.369</b>	<b>148,7</b>	<b>2.364</b>	<b>26,9</b>	<b>56.935</b>	<b>75,0</b>
PFPM	6.934	75,1	7.569	115,1	22.936	174,4	2.040	35,0	39.479	127,5
Paesi industrializzati	14.010	21,9	1.685	-10,4	1.433	0,0	324	-7,2	17.452	15,1
Italia	255.046	21,2	108.812	-15,6	94.259	-15,1	30.764	-26,1	488.881	-0,7
n.c.	9.882	-32,0	1.149	-79,6	18	-83,8	3.528	-23,1	14.577	-41,4
<b>Totale generale</b>	<b>285.874</b>	<b>18,9</b>	<b>119.217</b>	<b>-14,8</b>	<b>118.646</b>	<b>-1,9</b>	<b>36.656</b>	<b>-23,8</b>	<b>560.393</b>	<b>2,0</b>

Fonte: elaborazione ISMU su dati Infocamere.

Quanto alle imprese individuali, l'analisi per settore merceologico (tabella 2) ne evidenzia una forte concentrazione nel terziario (il 60,5% del totale). Distinguendo a seconda dell'area di provenienza del titolare, le imprese individuali condotte da un soggetto originario dei PFPM risultano, in chiave comparata, sovrarappresentate nell'industria (40,1%), mentre quelle il cui titolare è nato nei paesi industrializzati sono, ancor di più delle microimprese a titolarità italiana, fortemente concentrate nel terziario (75,6%). Disaggregando ulteriormente il dato per comparto merceologico, si nota una netta prevalenza delle imprese individuali a titolarità straniera nell'edilizia (32,3%) e, a seguire, nel commercio (27,8%), e in particolar modo in quello al dettaglio (20,0%), nella ristorazione (8,5%) e nelle attività di servizi per edifici e paesaggio, ovverosia nei servizi di manutenzione e pulizia (6,6%).

Vi sono, a ogni modo, delle specificità, in base alla provenienza del titolare, sulle quali vale la pena di soffermarsi. Le cariche riferite a soggetti nati in un PFPM si trovano in prevalenza nell'edilizia (33,4%), nel com-

**Tabella 2 – Titolari di ditte individuali per area geografica di nascita e settore in provincia di Milano**  
(anno 2011 – valori assoluti e percentuali)

Settori	PFPM		Paesi industrializzati		Italia		Totale	
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%
Agricoltura	21	0,1	6	0,4	2.391	2,5	2.418	2,0
Attività manifatturiere	1.534	6,7	115	8,0	8.046	8,5	9.695	8,2
di cui confezione articoli abbigliamento	667	2,9	23	1,6	756	0,8	1.446	1,2
di cui lavorazione pelli	195	0,9	5	0,3	221	0,2	421	0,4
di cui fabbricazione prodotti in metallo	224	1,0	21	1,5	1.737	1,8	1.982	1,7
Edilizia	7.654	33,4	221	15,4	15.157	16,1	23.032	19,4
Commercio	6.299	27,5	478	33,4	31.143	33,0	37.920	32,0
di cui commercio al dettaglio	4.694	20,5	188	13,1	14.407	15,3	19.289	16,3
Trasporto e logistica merci	1.085	4,7	74	5,2	7.607	8,1	8.766	7,4
Ristorazione e alloggio	2.001	8,7	72	5,0	4.643	4,9	6.716	5,7
Servizi di pulizia e gestione edifici	1.582	6,9	28	2,0	1.662	1,8	3.272	2,8
Servizi di telecomunicazioni	446	1,9	4	0,3	169	0,2	619	0,5
Centri benessere, parrucchieri, lavanderie	920	4,0	71	5,0	6.161	6,5	7.152	6,0
Altri servizi	1.329	5,8	356	24,9	16.877	17,9	18.563	15,6
Altro	65	0,3	7	0,5	403	0,4	475	0,4
<b>Totale</b>	<b>22.936</b>	<b>100,0</b>	<b>1.432</b>	<b>100,0</b>	<b>94.259</b>	<b>100,0</b>	<b>118.628</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione ISMU su dati Infocamere.

mercio al dettaglio (20,5%), nella ristorazione (8,7%) e quindi nei servizi di pulizia (6,9%); quelle assunte da un imprenditore nato in un paese industrializzato si caratterizzano, invece, per un minor grado di concentrazione, peraltro in linea con quanto osservato nella microimprenditoria italiana, e dunque si dividono tra commercio all'ingrosso (18,2%), edilizia (15,4%), commercio al dettaglio (13,1%), attività di consulenza (10,4%) e altri servizi (10%), ovverosia sono presenti anche in ambiti meno connotati dalla variabile etnica.

Proseguendo su questa linea di analisi, è utile chiarire la portata dei fenomeni di etnicizzazione, così come si manifestano a livello locale. La distribuzione di cariche straniere riferite a ditte individuali rivela, in primo luogo, che i settori in cui si registra la maggiore incidenza sul totale di microimprenditori di origine straniera sono le telecomunicazioni (72,1%) – ambito in cui sono inseriti gli internet point e i centri pubblici di collegamento telefonico internazionale –, le attività di servizi per edifici e paesaggio (49,2%, in massima parte attività di pulizia), il confezionamento di articoli di abbigliamento e la lavorazione delle pelli (47%), l'edilizia (34,2%) e la ristorazione (30,9%); viceversa, tra i settori popolati in prevalenza dall'imprenditoria italiana vi sono l'agricoltura, i servizi finanziari, le attività immobiliari, le attività di ricerca scientifica e sviluppo. Sempre a questo riguardo, è da registrare l'elevata incidenza percentuale dei microimprenditori provenienti da:

- paesi neocomunitari (7,5%) e dell'Est Europa (5,6%) nell'edilizia;
- paesi del Nord Africa nelle imprese che si occupano di telecomunicazioni (30,5%), nelle attività di servizi per edifici e paesaggio (24,1) e nell'edilizia (15,2%);
- paesi del continente asiatico nelle telecomunicazioni (26,7%), nella ristorazione e alloggio (16,4%), in altri servizi alla persona, tra cui figurano attività quali lavanderie, centri estetici e centri benessere (8% nel complesso, che diventa il 60% del totale se si considerano i soli centri benessere).

Nel dettaglio dei singoli paesi, per restare a quelli numericamente più rappresentativi, si evidenzia inoltre la forte incidenza delle imprese individuali condotte da egiziani nei servizi di pulizia (21,4%), nelle telecomunicazioni (18,4%) e nell'edilizia (12,5%) e l'elevata quota di quelle a conduzione cinese nella ristorazione e alloggio (15,1%) e di quelle a titolarità marocchina nelle telecomunicazioni (11,1%).

Focalizzando ora l'attenzione sulle caratteristiche dei titolari di imprese individuali, i dati mostrano che si tratta di un gruppo composto nell'insieme da 117.762 soggetti, dei quali 24.251 stranieri (20,6%); di questi, la maggior parte – pari a 22.827 unità (19,4% del totale) – è costituita da soggetti provenienti dai PFPM. Rapportati al totale regionale e nazionale, questi stessi dati indicano – a conferma del grado di forte attrattiva esercitato dal capoluogo lombardo e, in generale, dalla sua area metropolitana – che a Milano e provincia, nel 2011, operano circa i due quinti (38,5%) del totale degli stranieri titolari di imprese individuali presenti in Lombardia e il 6,7% di quelli attivi in Italia.

Nel dettaglio delle aree di provenienza, la quota più rilevante è rappresentata dall'Africa (36,2%) e in particolare dai paesi del Nord (31,6%); seguono, in ordine decrescente, l'Asia, da cui provengono più di un quarto degli stranieri titolari di imprese individuali (27,2%), l'Europa (24,2%), segnatamente i paesi neocomunitari (10,3%) e dell'Est Europa (9,1%), e infine il Sud America (12,5%). Quanto ai singoli contesti nazionali, prevalgono l'Egitto, il cui peso è pari al 21,2% del totale, e la Cina (15,9%); a seguire la Romania (8,9%) e il Marocco (7,5%). Inoltre, è interessante sottolineare che nel territorio provinciale sono attivi i due terzi del totale regionale dei titolari di imprese individuali di Ecuador, Egitto e Bangladesh, i tre quarti degli imprenditori di origine peruviana e più dei due quinti degli imprenditori individuali egiziani (43,6%) presenti in Italia (tabella 3).

**Tabella 3 – Imprese individuali con titolare straniero per area geografica e paese di origine in provincia di Milano**  
(anno 2011 – valori assoluti e percentuali)

Aree geografiche	Valori assoluti	Variazioni % 2011/2001	Variazioni % 2011/2010	Tasso di femminilizza- zione (%)	Comune di Milano/ Provincia (%)	Provincia di Milano/ Lombardia (%)	Provincia di Milano/ Italia (%)
<b>Europa di cui:</b>	<b>5.860</b>	<b>169,1</b>	<b>7,6</b>	<b>21,2</b>	<b>38,8</b>	<b>26,2</b>	<b>3,9</b>
Spazio UE a 15	871	-1,4	3,6	35,4	50,3	31,6	2,8
Paesi neocomunitari:	2.495	499,8	7,5	16,8	36,5	28,2	5,1
Romania	2.161	642,6	7,6	12,8	35,0	27,3	5,2
Bulgaria	172	300,0	8,9	27,9	38,4	49,4	13,1
Altri paesi dell'Est Europa:	2.206	278,4	10,3	20,3	35,8	24,7	4,0
Albania	1.253	584,7	8,8	9,3	24,7	22,8	4,2
Moldavia	176	4.300,0	18,9	32,4	41,5	34,3	5,0
Ucraina	222	1.607,7	20,0	36,9	45,0	35,8	7,2
<b>Africa di cui:</b>	<b>8.789</b>	<b>143,3</b>	<b>10,5</b>	<b>8,3</b>	<b>61,6</b>	<b>40,8</b>	<b>8,0</b>
Nord Africa:	7.602	179,1	10,5	7,0	61,7	42,9	9,2
Egitto	5.153	206,0	10,1	4,8	67,2	68,6	43,6
Marocco	1.828	197,2	13,0	12,0	52,4	24,9	3,3
Senegal	664	62,0	14,7	3,8	62,7	31,6	4,4
<b>Asia di cui:</b>	<b>6.553</b>	<b>135,4</b>	<b>10,3</b>	<b>32,4</b>	<b>71,6</b>	<b>49,5</b>	<b>9,4</b>
Cina	3.868	130,6	7,3	45,6	70,3	52,8	9,8
Bangladesh	984	284,4	24,4	4,9	91,4	65,4	7,2
Pakistan	442	229,9	13,9	4,3	42,3	27,1	6,3
<b>America di cui:</b>	<b>3.022</b>	<b>159,4</b>	<b>4,2</b>	<b>27,9</b>	<b>59,6</b>	<b>52,2</b>	<b>11,6</b>
Sud America:	2.756	169,9	4,0	26,2	59,4	53,8	14,0
Perù	1.006	175,6	2,5	27,3	66,2	77,1	35,0
Ecuador	744	675,0	3,5	22,8	57,3	69,8	28,0
Brasile	493	162,2	5,8	24,5	54,4	37,0	11,9
<b>Oceania</b>	<b>27</b>	<b>28,6</b>	<b>3,8</b>	<b>33,3</b>	<b>55,6</b>	<b>31,4</b>	<b>1,6</b>
<b>Totale</b>	<b>24.251</b>	<b>145,8</b>	<b>8,5</b>	<b>20,4</b>	<b>58,6</b>	<b>38,5</b>	<b>6,7</b>
PFPM	22.827	174,0	9,4	19,6	58,9	39,4	7,5
Paesi industrializzati	1.424	-0,3	1,8	32,8	52,7	28,1	2,6

Fonte: elaborazione ISMU su dati Infocamere.

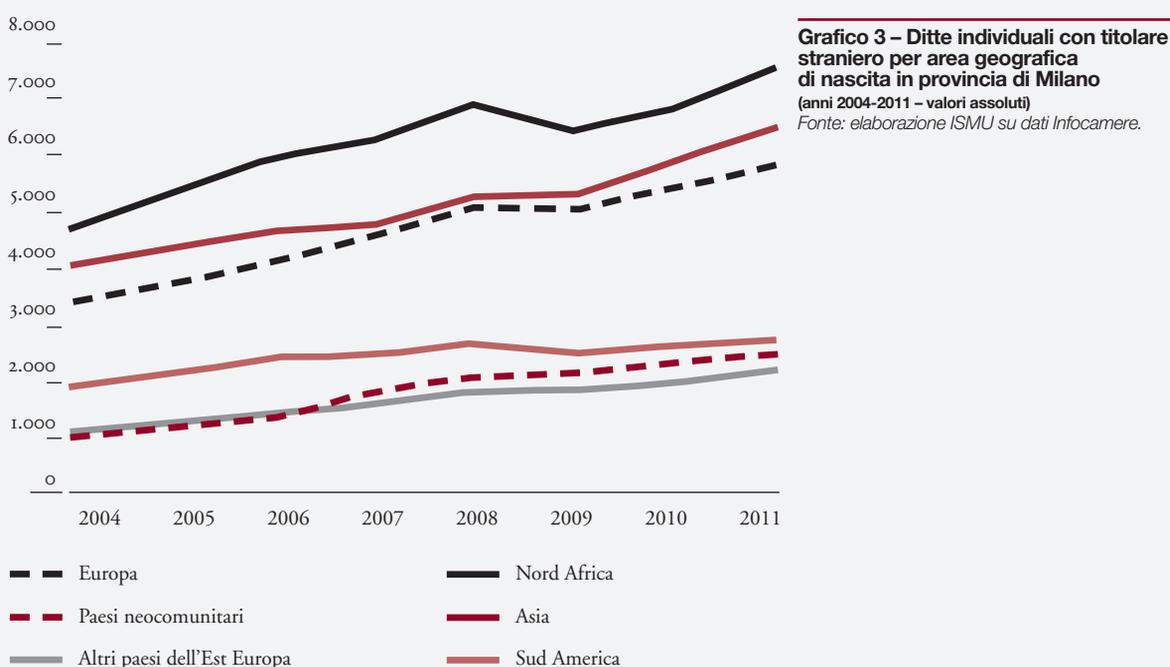
Tra i titolari di imprese individuali, la quota di donne è pari, nel 2011, al 20,4% del totale, declinato, però, tra il 19,6% registrato nell'insieme degli stranieri provenienti dai PFPM e il 32,8% osservato tra i microimprenditori nati nei paesi industrializzati. Il tasso di femminilizzazione assume i valori più elevati tra i cinesi (45,6%) e tra chi proviene dai paesi dell'Europa a 15 (35,4%), come pure tra i soggetti di origine ucraina (36,9%) e moldava (32,4%). La quota più contenuta di donne titolari di microimprese si registra, all'opposto, tra gli egiziani (4,8%) e i senegalesi (3,8%) e in specifici gruppi nazionali del subcontinente indiano, quali i bengalesi (4,9%) e i pakistani (4,3%). Rispetto al 2004, infine, il tasso è cresciuto, nella media, di un paio di punti percentuali (+2,2 tra le provenienze dai PFPM e +2,7 per i paesi industrializzati), a causa, da un lato, dell'incremento della quota di donne di origine africana e, soprattutto, asiatica sul totale degli imprenditori individuali, dall'altro lato, della riduzione dell'incidenza delle donne provenienti dall'Est Europa e dai paesi neocomunitari.

Se prendiamo in esame le serie storiche dei dati appena commentati, è possibile cogliere, da ultimo, interessanti dinamiche di cambiamento.

Procedendo per ordine, si nota, anzitutto, che il numero dei titolari di impresa individuale si è ridotto di quasi 3.000 unità (-2,3%), a causa di una marcata diminuzione nel numero di italiani (-17.918 unità, pari al -15,5%) che non è stata pienamente compensata dall'aumento, comunque impetuoso, del numero di stranieri (+14.395 unità, pari al +145,8%).

Per di più, come mostrato nel grafico 3, il processo di espansione dei microimprenditori stranieri è proceduto, di fatto, senza soluzione di continuità nel corso del periodo in esame per ciascuna delle provenienze considerate, posto che il calo osservato tra il 2008 e il 2009, come indicato nelle precedenti edizioni di *Milano Produttiva*, è dovuto, quantomeno in parte, a ragioni di ordine amministrativo.<sup>3</sup>

Accanto a quello che sembra essere un sostanziale processo di sostituzione degli italiani da parte degli stranieri, si è poi verificato un discreto rimescolamento nella composizione interna dell'insieme degli stranieri stessi: è aumentata, in particolare, l'incidenza relativa dei soggetti provenienti dai PFPM (+8,8%), per effetto della crescita delle provenienze dai paesi neocomunitari (+6%) e del Nord Africa (+3,5%); per contro, si è ridotta la quota dei titolari di imprese individuali nati nell'Europa a 15 paesi (-5,4%). Per quanto concerne le rimanenti aree di origine non si osservano, invece, scostamenti di rilievo. Restringsendo il focus ai singoli paesi di provenienza e volendo limitarsi a quelli più rappresentativi, spiccano la Romania,



3. Si tratta di un calo dovuto alle cancellazioni d'ufficio di imprese non più operanti, ma ancora presenti negli archivi camerali.

la cui importanza relativa è aumentata di 5,9 punti percentuali, e l'Egitto, la cui quota sul totale è cresciuta di 4 punti. Se però si analizza il tasso di microimprenditorialità secondo il paese di nascita (tabella 4) – calcolato come il rapporto, a livello provinciale, tra il numero di stranieri titolari di imprese individuali e il totale dei residenti provenienti dal medesimo paese – si deduce che la propensione alla titolarità di un'impresa individuale è massima tra chi è nato in Argentina (23%) e, a seguire, tra quanti provengono da Bangladesh (17,4%), Cina (14,9%) e Senegal (13,7%). All'estremo opposto vi sono gli stranieri provenienti da Ecuador, Moldavia, Sri Lanka, Ucraina e Filippine, tutti con tassi di microimprenditorialità inferiori al 3%. Tuttavia, questi dati vanno interpretati non solo tenendo conto di eventuali effetti distorsivi legati alla nascita e non alla cittadinanza dei titolari,<sup>4</sup> ma anche ricordando che tassi superiori alla media sono spesso abbinati a una rilevante quota di attività di commercio ambulante (Bangladesh e Senegal su tutti, ma in parte anche Marocco e Tunisia), che in qualche modo accentua oltremisura la propensione all'autoimprenditorialità.

In definitiva, come i dati commentati mostrano, la capacità di intraprendere da parte degli stranieri nel contesto provinciale milanese non sembra più esplicitarsi esclusivamente in modalità "leggere" e dai contenuti professionali e strategici sostanzialmente modesti, quali le imprese individuali. Cresce, infatti, sep-

**Tabella 4 – Tassi di microimprenditorialità riferiti a titolari di imprese individuali nati in PFFM**  
(anni 2004-2011 – valori percentuali)

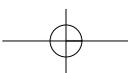
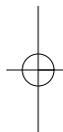
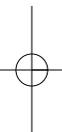
Paesi di nascita	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Albania	3,6	3,2	4,3	4,8	5,4	5,1	5,2	5,4
Argentina	28,7	23,7	27,5	24,6	26,6	24,3	23,6	23,0
Bangladesh	23,8	17,3	23,0	20,2	20,5	16,5	16,8	17,4
Brasile	8,8	7,7	8,9	8,5	9,2	8,0	8,3	7,9
Bulgaria	4,2	3,5	4,2	4,6	3,3	3,1	3,2	3,3
Cina	17,2	13,7	14,8	14,1	15,3	15,1	15,5	14,9
Ecuador	3,1	2,1	2,8	2,9	3,1	2,8	2,8	2,8
Egitto	13,0	11,6	13,6	13,2	14,1	12,2	11,8	11,6
Etiopia	19,5	16,2	16,1	13,1	12,8	10,8	11,1	10,7
Filippine	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5
Iran	21,7	19,5	20,5	16,0	17,1	13,1	11,6	11,9
Marocco	6,0	6,7	9,5	8,9	9,7	8,5	9,3	9,8
Moldavia	2,0	1,6	2,3	2,5	3,2	2,8	3,1	2,7
Nigeria	16,1	13,1	16,9	10,8	12,0	6,2	6,3	6,8
Pakistan	7,5	7,1	10,9	9,9	10,8	8,4	7,8	7,3
Perù	5,2	4,0	4,5	4,3	4,4	3,7	3,5	3,2
Romania	7,3	5,2	7,2	8,6	5,4	5,1	5,4	5,4
Senegal	16,9	14,3	18,3	15,4	15,5	12,3	13,6	13,7
Serbia e Montenegro	13,0	13,1	13,8	11,8	12,9	10,0	10,6	9,4
Sri Lanka	2,0	1,7	1,7	1,8	2,0	1,7	1,7	1,7
Somalia	18,4	19,9	21,5	15,1	15,3	7,7	7,6	7,1
Tunisia	9,1	9,9	12,5	11,4	11,9	9,7	9,9	10,4
Ucraina	1,0	0,8	1,2	1,5	1,8	1,6	1,6	1,5
<b>PFFM</b>	<b>7,0</b>	<b>5,8</b>	<b>7,0</b>	<b>6,8</b>	<b>6,9</b>	<b>6,0</b>	<b>6,1</b>	<b>6,1</b>

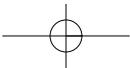
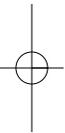
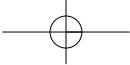
Fonte: elaborazione ISMU su dati Infocamere.

4. È importante ricordare che la provenienza delle cariche societarie è registrata in base al paese di nascita e non alla cittadinanza; ciò implica che potrebbero essere conteggiati, tra gli stranieri, anche cittadini italiani nati all'estero. Sono dunque da considerare con cautela le informazioni relative a persone provenienti da paesi oggetto a loro volta di flussi migratori in uscita dall'Italia, quali, nel caso specifico, l'Argentina, oppure legati al passato coloniale del nostro paese (Etiopia e Somalia).



pure a ritmi non ancora paragonabili a quelli dell'impresa individuale, il fare impresa strutturato anche in ambiti produttivi meno connotati da un punto di vista etnico, in particolar modo da parte dei soggetti appartenenti a comunità presenti da più tempo sul territorio. In parallelo, si registrano anche fenomeni inediti di protagonismo imprenditoriale da parte dei gruppi etnici di più recente insediamento, soprattutto dall'Est Europa e dall'Asia, i quali risultano particolarmente attivi nella loro componente femminile. In questi casi, però, viene più che altro riprodotto il tradizionale modello di sviluppo dell'imprenditorialità immigrata, in comparti dal basso valore aggiunto e dalla forte connotazione etnica. Come a dire che, entro un quadro di relativa novità, molteplici sono le persistenze rispetto al passato.





## 3. I settori chiave del sistema produttivo

di Camilla Rubin e Lidia Mezza\*

### Introduzione

Nel contributo sono riportati i risultati di un'analisi condotta su alcuni indicatori di bilancio,<sup>1</sup> relativi al periodo 2007-2010,<sup>2</sup> inerenti le società di capitale economicamente attive con sede legale a Milano e in Lombardia, raggruppate in cinque macrosettori (agroalimentare, chimico-farmaceutico, ICT, meccanico e moda). Oltre all'analisi relativa agli aggregati territoriali di Milano e della regione Lombardia, sono state selezionate le venti migliori imprese per fatturato del 2010, denominate, per semplicità, "best player" e nelle tabelle "BP".

I comparti sono stati delineati a partire dalla classificazione dell'attività economica primaria delle aziende, attribuita attraverso i codici ATECO 2007:<sup>3</sup> la scelta dei cinque macrosettori è stata determinata dalla loro rilevanza e dal ruolo strategico che ricoprono nel sistema economico milanese.

L'obiettivo dello studio, per ogni settore considerato, è quello di tracciare un quadro d'insieme delle dinamiche che hanno caratterizzato la realtà imprenditoriale lombarda e milanese negli ultimi anni, a fronte di una crisi di dimensioni globali, e di effettuare confronti tra aggregati (Lombardia, Milano e best player), utilizzando indicatori di sviluppo, indici di redditività e indicatori finanziari.

Nella tabella 1 è stata riportata la numerosità campionaria, ossia il numero di imprese che costituiscono ciascun settore, e il peso relativo delle imprese milanesi e delle best player rispetto alla totalità delle aziende lombarde operanti nel medesimo comparto.

**Tabella 1 – Numerosità campionaria e peso relativo di settore**  
(anno 2010 – valori assoluti e percentuali)

Settori	Lombardia	Milano	Peso % MI/Lombardia	Best player	Peso % Best player/Lombardia
Agroalimentare	2.622	689	26,3	20	2,9
Chimico-farmaceutico	1.445	757	52,4	20	2,6
ICT	3.713	2.146	57,8	20	0,9
Meccanico	4.504	1.641	36,4	20	1,2
Moda	5.300	1.866	35,2	20	1,1

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

\* Camilla Rubin e Lidia Mezza – Servizio Studi Camera di Commercio di Milano.

1. I dati sono stati ricavati dalla banca dati AIDA, aggiornata a marzo 2012.

2. Ultimo anno disponibile.

3. Il settore agroalimentare include i codici ATECO 2007 01, 03, 10 e 11; il settore chimico-farmaceutico il 20 e 21; l'ICT il 26.1, 26.2, 26.3, 26.4, 58.2, 61 e il 62.01; il settore meccanico il 28; infine il sistema moda il 13, 14, 15, 74.10.1, 47.7.1 e 47.7.2.

Di seguito sono riportati i cinque settori macroeconomici: all'interno di ognuno è stato inserito uno scenario di inquadramento, una prima parte dedicata ai principali indici di sviluppo (fatturato, valore della produzione, valore aggiunto, totale dell'attivo, patrimonio netto e immobilizzazioni), una seconda contenente gli indici di redditività (ROE, ROA, ROI, ROS)<sup>4</sup> e una terza relativa agli indicatori finanziari (indice di disponibilità e liquidità, indice di copertura delle immobilizzazioni, rapporto di indebitamento, indice di indipendenza finanziaria).

Per ogni indicatore è stato, infine, eseguito un raffronto non solo inter-temporale, ma anche tra aggregati territoriali differenti (Lombardia e Milano), e in relazione al benchmark rappresentato dalle venti best player.

Il contributo riporta infine una sintesi delle principali evidenze emerse dall'analisi comparativa dei cinque macrosettori.

## Il settore agroalimentare

### Lo scenario

La crisi economica si è manifestata nel settore agricolo nell'incremento dei costi di produzione e nell'alta volatilità dei prezzi, maggiormente esposti alle oscillazioni dei mercati, anche a seguito della contrazione del sostegno comunitario.<sup>5</sup>

Nel 2009, il valore aggiunto prodotto è diminuito nell'Unione europea (-13,4%) e in Italia (-14,3%) rispetto al 2008, e anche il reddito agricolo ha registrato una contrazione rispettivamente del -12% e del -21%.<sup>6</sup>

Nel 2010, a livello regionale, emerge un parziale recupero della Lombardia in termini di fatturato, determinato soprattutto dall'aumento dei prezzi di vendita dei prodotti agricoli.<sup>7</sup>

Nonostante gli effetti della crisi, la Lombardia si conferma la prima regione agricola italiana: il contributo al valore della produzione e al valore aggiunto resta, infatti, stabile (14% e all'11,4%), mentre quello del fatturato cresce, sostenuto dai consumi esteri.

Guardando al futuro, le variabili macroeconomiche che più condizioneranno il settore agroalimentare sono la domanda dei beni alimentari nei paesi in via di sviluppo e l'impatto di alcune variabili esogene, che possono incidere pesantemente sui costi di produzione: l'evoluzione del mercato globale delle *commodity* agricole potrà, infatti, risentire della competizione con le produzioni bioenergetiche. Sarà determinante, quindi, monitorare il livello del prezzo del petrolio, che influenza sia i prezzi dei prodotti energetici e chimici, sia la domanda e l'offerta di biocarburanti.<sup>8</sup>

### Indici di sviluppo

All'interno del settore agroalimentare, si possono isolare le venti maggiori imprese, riportate in ordine decrescente di fatturato nella tabella 2.

Da un'analisi condotta sui dati di bilancio relativi agli anni 2007-2010 è emerso come la regione Lombardia, Milano e le best player di settore abbiano presentato un trend del fatturato altalenante: dalla tabella 3, che presenta i valori assoluti delle grandezze economiche e patrimoniali analizzate per il 2010, e dalla tabella 4, che ne riporta le variazioni annuali e medie del quadriennio, emerge, però, una ripresa (rispettivamente del +6% e del +11,5%) nel 2010 sul 2009. L'indicatore mediano evidenzia, tuttavia, un peggioramento della performance dell'impresa media.

Analogo è stato anche l'andamento del valore della produzione. Per tutti e tre gli ag-

**Tabella 2 – Best player del settore agroalimentare in ordine di fatturato (anno 2010)**

1. Nestlé italiana
2. Galbani
3. Krafts Foods Italia
4. Sanpellegrino
5. Perfetti Van Melle Italia
6. Campari-Milano
7. Danone
8. Italtate
9. Colussi
10. Mellin
11. Giuseppe Citterio Salumificio
12. Unilever Italia Manufacturing
13. Krafts Foods Italia Biscuits Production
14. Pernod Ricard Italia
15. Riso Scotti
16. Pepsico Beverages Italia
17. Carlsberg Italia
18. Fratelli Martini
19. Lactalis Nestlé Prodotti Freschi Italia
20. Società italiana Prodotti Alimentari Freschi

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

4. Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA), Return on Investments (ROI) e Return on Sales (ROS).

5. Ismea, dicembre 2010.

6. Fonte: Eurostat 2012.

7. R. Pieri, R. Pietrolani (a cura di), *Il sistema agro-alimentare della Lombardia. Rapporto 2010*, Regione Lombardia, 2010.

8. Ismea 2010.

gregati considerati, dal 2007 al 2008 è cresciuto (del +9,7%, del +8% e del +9,7%), ha avuto una flessione nel 2009 (-2,3%, -2,4% e -5,4%) e un recupero nell'anno successivo (+6,7%, +5,9% e +10,8%).

La disamina della gestione caratteristica d'impresa, misurata attraverso il valore della produzione, ha evidenziato che le best player hanno risentito più delle altre della crisi economica, ma hanno anche saputo recuperare più velocemente i propri margini di business. Questa ripresa è stata, però, trainata da un numero molto esiguo di imprese.

Proseguendo nell'analisi, si evidenzia come il valore aggiunto sia sempre cresciuto, per tutti e tre gli aggregati, anche se a diverse velocità.

Passando all'esame degli indicatori di tipo patrimoniale, i trend del totale delle attività e del patrimonio netto dal 2007 al 2010 registrano una costante crescita per le best player. Nel 2010, si è registrata una flessione globale nell'incremento degli investimenti fissi immobilizzati.

**Tabella 3 – Indici di sviluppo per area geografica e best player**  
(anno 2010 – valori assoluti in migliaia di euro e valori percentuali)

	Lombardia		Milano			Best player		
	Valori assoluti	Mediana	Valori assoluti	Peso % MI/Lomb.	Mediana	Valori assoluti	Peso % BP/Lomb.	Mediana
Fatturato	26.450.794	613	11.923.417	45,1	500	8.180.869	30,9	233.997
Valore della produzione	27.112.669	670	12.228.099	45,1	567	8.406.887	31,0	247.125
Valore aggiunto	4.662.212	161	2.418.157	51,9	141	1.704.301	36,6	49.532
Totale attivo	28.668.298	1.515	13.567.888	47,3	1.244	8.335.949	29,1	196.029
Patrimonio netto	9.880.263	203	5.196.073	52,6	206	3.003.249	30,4	58.715
Totale immobilizzazioni	14.466.633	533	7.459.808	51,6	378	4.433.394	30,6	95.367

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

**Tabella 4 – Indici di sviluppo per area geografica e best player**  
(anni 2007-2010 – valori percentuali)

	Variazione percentuale									Variazione % media		
	2008/2007			2009/2008			2010/2009			2007/2010		
	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP
Fatturato	9,8	8,1	9,9	-1,9	-2,1	-5,3	6,6	6,3	11,6	4,7	4,1	5,4
Valore della produzione	9,7	8,0	9,7	-2,3	-2,4	-5,4	6,7	5,9	10,8	4,8	3,8	5,0
Valore aggiunto	4,9	6,7	8,6	7,8	7,3	4,4	3,3	4,5	18,1	5,3	6,1	10,4
Totale attivo	12,1	6,2	4,1	6,7	10,8	12,2	8,7	5,0	20,4	9,2	7,3	12,2
Patrimonio netto	24,6	14,1	6,2	7,8	12,6	11,2	12,5	9,3	27,5	14,9	11,2	15,0
Totale immobilizzazioni	24,2	12,3	4,9	13,7	23,4	31,8	8,9	2,2	-1,5	15,6	12,6	11,8

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

### Indicatori di redditività

Al fine di valutare la performance delle imprese abbiamo utilizzato i classici indicatori di redditività, riportati nella tabella 5. Dai dati presentati emerge come il ROE sia l'indice che evidenzia nel 2010 il più grande divario (Milano 2,6%, Lombardia 1,6% e best player 12,4%), rimarcando la divergenza tra i diversi gruppi in termini di redditività finale. Le differenze di tassi del ROA risultano, invece, meno nette (5,3% nel 2010, contro l'1,3% di Milano e Lombardia).

Per tutti e tre gli aggregati analizzati, il ROI<sup>9</sup> progredisce in modo altalenante tra i

9. A differenza del ROA, che esprime la redditività dell'intero capitale investito considerando il contributo di tutte le attività dell'impresa, il ROI rappresenta la redditività della sola gestione caratteristica.

diversi anni (9,5% per le best player, 2,5% e 2,3% per Milano e la Lombardia, nel 2010). Per quanto riguarda Milano e la regione Lombardia, dopo un calo nel 2008, il trend del ROS si stabilizza su valori medi del 2,8% e 2,5%; per le best player, invece, intorno al 3,5%.

**Tabella 5 – Indici di redditività mediani**  
(anni 2007-2010 – valori percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP
ROE	1,8	2,3	5,8	0,9	1,5	8,9	1,2	2,0	11,9	1,6	2,6	12,4
ROA	2,3	1,9	3,5	1,7	1,7	4,7	1,6	1,7	5,1	1,3	1,3	5,3
ROI	3,9	3,7	8,2	2,9	3,1	7,4	2,6	3,1	7,4	2,3	2,5	9,5
ROS	3,0	3,3	2,4	2,6	2,9	3,2	2,5	2,9	5,0	2,5	2,8	3,5

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

### Indici finanziari

Gli indici finanziari analizzano le correlazioni tra investimenti e finanziamenti. Come si evince dalla tabella 6, per tutti e tre gli aggregati analizzati, gli indici di disponibilità e liquidità rimangono pressoché costanti (1,2 e 1 per le best player, 1,1 e 0,9 per Milano e 1,1 e 0,8 per la Lombardia).

Gli indici di copertura delle immobilizzazioni evidenziano la maggiore copertura di quelle materiali con mezzi propri delle best player. Complessivamente, nel settore gli investimenti immobilizzati trovano copertura finanziaria con risorse durevoli.

Per tutti e tre gli aggregati, il rapporto di indebitamento risulta superiore a tre, dal 2007 al 2010.

Nel 2010, al termine di un andamento di crescita altalenante, l'indice di indipendenza finanziaria è pari al 30% per le best player (rispetto al 22,3% di Milano e al 20% della Lombardia), sottolineandone la maggiore solidità patrimoniale.

**Tabella 6 – Indicatori finanziari mediani**  
(anni 2007-2010 – valori assoluti e percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP									
Indice di disponibilità	1,1	1,1	1,3	1,1	1,1	1,2	1,1	1,1	1,3	1,1	1,2	1,2
Indice di liquidità	0,8	0,9	1,0	0,8	0,0	0,9	0,8	0,9	1,0	0,9	1,0	1,0
Indice di copertura delle immobilizzazioni:												
patrimoniale	0,9	0,7	0,5	1,0	0,7	0,3	1,0	0,7	0,3	0,9	0,7	0,5
finanziario	1,1	1,1	1,3	1,0	1,1	1,1	1,0	1,1	1,1	1,0	1,1	1,1
Rapporto di indebitamento	4,4	3,9	3,1	3,6	3,2	3,6	3,7	3,4	3,2	3,8	3,5	3,3
Indice di indipendenza finanziaria (%)	17,8	20,3	32,3	22,6	24,3	27,8	21,6	24,8	31,7	20,0	22,3	30,1

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

### Conclusioni

Il settore agroalimentare mostra un generale recupero in termini di fatturato nel 2010, a fronte, però, di un peggioramento della situazione dell'impresa media, rispetto ai valori pre-crisi.

Le best player hanno avuto una costante crescita delle attività, della patrimonializzazione e degli investimenti. Questo aggregato di imprese presenta una redditività complessiva sei volte superiore rispetto alla realtà di Milano e quasi dieci volte rispetto alla media delle imprese della regione Lombardia: tale risultato è imputabile al rendimento della gestione caratteristica.

Complessivamente, le imprese del settore mostrano una struttura finanziaria in cui il patrimonio netto copre i debiti e gli investimenti fissi e, perciò, il livello di indebitamento aziendale risulta, in linea di massima, sostenibile (con qualche punto critico sull'onorabilità degli impegni a breve): esso è, inoltre, rimasto costante nell'anno di scoppio della crisi e in quello immediatamente successivo.

## Il settore chimico-farmaceutico

### Lo scenario

Nell'ultimo decennio, l'industria chimica europea ha risentito delle pressioni derivanti dalla stagnazione della domanda interna, dalla svalutazione del dollaro, dall'aumento dei costi delle materie prime e dalla concorrenza dei paesi emergenti.

La chimica italiana, dopo aver avuto una crescita significativa nel 2010 (+8%), grazie alla razionalizzazione dell'offerta e alla domanda proveniente dai paesi in via di sviluppo, nel 2011 ha dovuto affrontare un aumento generalizzato dei costi di produzione, con un forte impatto negativo sulla redditività delle imprese.<sup>10</sup>

Per quanto riguarda l'industria farmaceutica italiana, si segnala come il comparto stia attraversando una fase di trasformazione, sia a fronte dell'avvicinarsi delle scadenze brevettuali, sia per l'aumento dei costi di R&S, sia a seguito degli effetti del contenimento della spesa pubblica, nonostante la domanda crescente di salute.<sup>11</sup>

Ciò si è tradotto nel rallentamento del valore della produzione e nella compressione della redditività, che risulta inferiore alle medie di Francia, Regno Unito, Germania e Spagna. Nel 2011, la quota del valore della produzione destinata all'export è stata prossima al 60%: tra il 2000 e il 2010, tale valore ha rappresentato infatti circa l'85% della crescita della produzione farmaceutica italiana.

### Indici di sviluppo

Nel settore chimico-farmaceutico, sono state selezionate le venti maggiori imprese, riportate in ordine decrescente di fatturato nella tabella 7.

Dall'analisi, i cui risultati sono riportati nelle tabelle 8 e 9, si può osservare come il fatturato cresca con moderazione dal 2007 al 2008 (+2,7% per la Lombardia, +1,4% per Milano e le best player), diminuisca nel 2009 (-14%, -15% e -20%) e recuperi la quasi totalità delle perdite nel 2010 (+14,9%, +14,7% e +16,9%). Ciò nonostante, l'indicatore mediano si attesta nel 2010 a valori inferiori a quelli pre-crisi. Similmente, l'andamento della produzione mostra un aumento dal 2007 al 2008 (+2,9% per la Lombardia, +1,4% per Milano e le best performer), per poi avere un picco negativo nel 2009 (-14,3%, -15% e -20%) e risalire nel 2010 (+15,9%, +15,7% e +16,9%). A eccezione delle sole best player, anche in questo caso l'indicatore mediano risulta inferiore nel 2010.

Il valore aggiunto, invece, presenta un trend differente: la decrescita inizia nel 2008 (-7,3% per la Lombardia, -10,2% per Milano e -20,6% per le best player), seguita da una modesta ripresa nel 2009 per la Lombardia (+3,4%) e Milano (+1,9%), mentre le best performer continuano a perdere (-1,8%). L'anno successivo è stato, però, favorevole anche per queste ultime (+16,8%, +17,2% e +22%). Escluse le best player, i valori medi 2010 risultano anche in questo caso più modesti rispetto a quelli del 2007. Le variazioni del totale dell'attivo e del patrimonio netto sono state altalenanti, ma meno marcate di quelle precedenti: la media è del 2,6% e +0,2% per la Lombardia, del +0,8% e -2,7% per Milano e del -0,7% e -4% per le best performer. Nel 2010, gli investimenti immobilizzati sono diminuiti per tutti gli aggregati considerati (-0,8%, -1,4% e -0,5%).

**Tabella 7 – Best player del settore chimico-farmaceutico in ordine di fatturato (anno 2010)**

1. Polimeri Europa
2. Sanofi-Aventis
3. Basell Poliolefine
4. Roche
5. Henkel Italia
6. Reckitt Benckiser
7. Ecofuel
8. Dow Italia
9. Infineum Italia
10. Mapei
11. Bayer Healthcare Manufacturing
12. Boehringer Ingelheim Italia
13. Novaol
14. Acs Dobfar
15. Beiersdorf
16. AkzoNobel Coatings
17. S.C. Johnson Italy
18. Recordati industria chimica e farmaceutica
19. Sapiro produzione idrogeno e ossigeno
20. Arkema

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

10. Panel congiunturale Federchimica, 2012.

11. Prometeia, *L'industria farmaceutica in Europa: un'analisi a partire dai bilanci*, 2011.

**Tabella 8 – Indici di sviluppo per area geografica e best player**  
(anno 2010 – valori assoluti in migliaia di euro e valori percentuali)

	Lombardia		Milano			Best player		
	Valori assoluti	Mediana	Valori assoluti	Peso % MI/Lomb.	Mediana	Valori assoluti	Peso % BP/Lomb.	Mediana
Fatturato	40.706.439	3.490	30.691.111	75,4	4.454	15.955.873	39,2	469.774
Valore della produzione	42.217.485	3.627	31.913.487	75,6	4.643	16.352.150	38,7	477.462
Valore aggiunto	8.343.046	698	6.012.062	72,1	1.052	2.555.543	30,6	97.147
Totale attivo	42.195.006	3.487	31.714.193	75,2	4.690	11.664.708	27,6	293.260
Patrimonio netto	15.969.104	764	12.173.680	76,2	1.098	4.709.078	29,5	116.751
Totale immobilizzazioni	17.041.753	608	12.846.327	75,4	774	4.423.414	26,0	111.164

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

**Tabella 9 – Indici di sviluppo per area geografica e best player**  
(anni 2007-2010 – valori percentuali)

	Variazione percentuale									Variazione % media		
	2008/2007			2009/2008			2010/2009			2007/2010		
	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP
Fatturato	2,7	1,4	1,4	-14,0	-15,0	-20,0	14,9	14,7	16,9	1,2	0,4	-0,7
Valore della produzione	2,9	1,4	1,4	-14,3	-15,0	-20,0	15,9	15,7	16,9	-0,4	0,7	-0,6
Valore aggiunto	-7,3	-10,2	-20,6	3,4	1,9	-1,8	16,8	17,2	22,0	4,3	3,0	-0,1
Totale attivo	2,6	-1,3	-6,9	-1,3	-1,2	-2,2	6,5	5,0	7,0	2,6	0,8	-0,7
Patrimonio netto	-0,6	-6,2	-21,5	0,3	-0,8	5,1	0,8	-1,2	4,3	0,2	-2,7	-4,0
Totale immobilizzazioni	13,1	7,6	-2,0	-1,2	-2,1	-3,9	-0,8	-1,4	-0,5	3,7	2,3	-2,1

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

**Indicatori di redditività**

Come si evince dalla tabella 10, il ROE si attesta nel 2010 sul 6,2% per la Lombardia e Milano, mentre è pari al 19,1% per le best player; il ROA invece risulta uguale al 4,3% per la Lombardia e al 4,2% per Milano, mentre è l'8,2% per le best performer.

Viceversa, nel 2010 il ROI è inferiore per le best player (6,2%) rispetto agli altri due aggregati (6,7%), dal 12,4% del 2009.

Il ROS, infine, è nel 2010 pari al 3,8% per la Lombardia, al 3,9% per Milano e al 6,5% per le best player.

**Tabella 10 – Indici di redditività mediani**  
(anni 2007-2010 – valori percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP									
ROE	6,6	6,3	15,5	4,9	5,3	14,5	3,6	2,9	9,1	6,2	6,2	19,1
ROA	5,4	5,5	10,1	4,5	4,5	7,8	3,5	3,3	6,0	4,3	4,2	8,2
ROI	8,0	8,0	13,8	6,7	6,8	12,3	5,6	5,5	12,4	6,7	6,7	6,2
ROS	4,6	4,6	7,3	4,2	4,1	5,3	3,6	3,3	4,4	3,8	3,9	6,5

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

**Indici finanziari**

Analizzando gli indicatori finanziari (tabella 11), gli indici di disponibilità e di liquidità si attestano su valori molto simili per gli aggregati e tendenzialmente costanti. Analogamente, gli indici di copertura delle immobilizzazioni, patrimoniale e finanziario, non evidenziano particolari differenze e appaiono stabili e adeguati: tutti e tre gli indicatori sottolineano l'esistenza di un buon grado di solidità.

La media del rapporto di indebitamento indica, invece, l'esistenza di una situazione di

maggiore indebitamento aziendale per la Lombardia e Milano, rispetto alle best player (3,4% e 3,2%, contro 2,4%) e anche l'indice medio di indipendenza finanziaria sottolinea il maggior grado di capitalizzazione di queste ultime (40,5% rispetto a 27,2% e 29,3%).

**Tabella 11 – Indicatori finanziari mediani**  
(anni 2007-2010 – valori assoluti e percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP									
Indice di disponibilità	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,3	1,4	1,4	1,3	1,4	1,3
Indice di liquidità	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,2	1,0	1,1	1,1
Indice di copertura delle immobilizzazioni:												
patrimoniale	0,5	0,4	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,5	0,3	0,3
finanziario	1,4	1,5	1,2	1,4	1,4	1,1	1,4	1,5	1,2	1,5	1,5	1,2
Rapporto di indebitamento	3,9	3,6	2,6	3,3	3,3	2,6	3,3	3,1	2,2	3,2	2,9	2,4
Indice di indipendenza finanziaria (%)	23,6	25,8	38,0	27,9	29,3	37,9	28,4	30,5	45,0	29,1	32,1	41,1

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

## Conclusioni

Dall'analisi emerge come le variazioni medie 2007-2010 del fatturato e del valore della produzione siano state del -0,7% e -0,6% per le best player, del +0,4% e +0,7% per Milano e del +1,2% e -0,4% per la Lombardia.

Nonostante il recupero del 2010, i livelli del fatturato, del valore della produzione e del valore aggiunto per l'impresa media sono generalmente inferiori a quelli pre-crisi.

Il totale dell'attivo è cresciuto, moderatamente, solo per le best player: per la Lombardia e Milano le attività complessive e il patrimonio netto, espressione della capitalizzazione aziendale, sono diminuiti nel quadriennio. Nel 2010, gli investimenti immobilizzati si sono ridimensionati: le immobilizzazioni risultano, comunque, sempre coperte da risorse durevoli.

Esaminando la redditività, c'è stata una contrazione nel rendimento della gestione caratteristica nel 2010: la redditività finale rimane, però, tre volte superiore per le best player; ciò è da imputare alla diversificazione dei business aziendali e alle scelte di gestione patrimoniale e finanziaria. A eccezione di un elemento di potenziale criticità riguardante la solvibilità a breve termine, la situazione di indipendenza finanziaria appare generalmente buona, anche se persiste il divario tra le best player e le altre imprese analizzate.

## L'Information and Communication Technology (ICT)

### Lo scenario

Il settore italiano dell'ICT si conferma in uno stato di sofferenza nel 2011 (-3,6%), a seguito della riduzione degli ordinativi delle aziende informatiche.<sup>12</sup>

Recentemente, si è assistito allo spostamento della domanda IT verso le tecnologie che valorizzano il web e i suoi contenuti: allo stesso modo, il software applicativo è cresciuto dell'1,7% e il cloud computing del 34,6%. I segmenti emergenti sembrano avere, tuttavia, un valore di mercato ancora basso, non in grado di compensare il calo della domanda delle componenti strutturali dell'ICT.

In particolare, negli ultimi anni si è accentuato il ritardo (rispetto alle medie europee) con cui il sistema produttivo italiano ha risposto al cambiamento tecnologico, che risulta ulteriormente aggravato dalle importanti disparità territoriali esistenti in Italia. Su

12. Rapporti Assinform 2011 e 2012.

questo tema, si è espressa in un recente discorso la commissaria europea Neelie Kroes, che ha sottolineato come i ritardi nell'attuazione dell'agenda digitale italiana si traducono in un costo compreso tra l'1 e l'1,5% del PIL.

### Indici di sviluppo

All'interno del settore dell'ICT, sono state evidenziate le venti maggiori imprese, riportate in ordine decrescente di fatturato nella tabella 12.

Da quanto riportato nelle tabelle 13 e 14 si può osservare come nel quadriennio 2007-2010 la media di fatturato sia stata del -3,3% per la Lombardia, del -3,9% per Milano e del -7,1% per le best player (con un picco del -8%, del -7,2% e del -7,5% nel 2009). Nel 2010 l'indicatore mediano si attesta, generalmente, su valori inferiori a quelli pre-crisi.

Un trend simile si può rilevare per il valore della produzione, la cui media è del -3% per la Lombardia, del -3,4% per Milano e del -6,3% per le best performer: anche in questo caso, l'indicatore mediano si conferma più basso nel 2010.

Per quanto riguarda il valore aggiunto, la variazione media è stata dello 0,7% per la Lombardia, dello 0,1% per Milano e del -0,4% per le best player. All'interno di ogni aggregato, la performance dell'impresa media migliora rispetto al 2007.

La media delle attività si attesta su valori analoghi per gli aggregati (-1% circa): nell'ultimo anno la riduzione è stata del -2,8% per la Lombardia, del -3,3% per Milano e del -3,6% per le best performer.

Decisamente positiva è invece la media del patrimonio netto, fonte primaria di finanziamento interno (rispettivamente +7,4%, +7,6% e +10,6%). La variazione media delle immobilizzazioni è -0,9% per la Lombardia e Milano e -2,1% per le best player.

**Tabella 12 – Best player del settore ICT in ordine di fatturato (anno 2010)**

1. Telecom Italia
2. IBM Italia
3. H3G
4. Fastweb
5. Accenture
6. Alcatel-Lucent Italia
7. BT Italia
8. Nokia Italia
9. RCS Pubblicità
10. Italtel
11. Osrsm
12. Value Team
13. Thales Italia
14. Comdata
15. Maticmind
16. Accenture Technology Solutions

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

**Tabella 13 – Indici di sviluppo per area geografica e best player (anno 2010 – valori assoluti in migliaia di euro e valori percentuali)**

	Lombardia		Milano			Best player		
	Valori assoluti	Mediana	Valori assoluti	Peso % MI/Lomb.	Mediana	Valori assoluti	Peso % BP/Lomb.	Mediana
Fatturato	39.209.005	383	35.974.401	91,8	405	31.026.228	79,1	304.372
Valore della produzione	41.285.625	401	37.928.380	91,9	430	32.798.863	79,4	344.261
Valore aggiunto	19.850.563	114	18.532.675	93,4	121	16.754.957	84,4	107.636
Totale attivo	107.520.374	352	103.467.403	96,2	394	97.053.424	90,3	247.150
Patrimonio netto	36.560.796	66	35.004.520	95,7	69	32.887.832	90,0	78.711
Totale immobilizzazioni	82.669.464	41	80.620.648	97,5	43	77.980.050	94,3	33.164

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

**Tabella 14 – Indici di sviluppo per area geografica e best player (anni 2007-2010 – valori percentuali)**

	Variazione percentuale									Variazione % media		
	2008/2007			2009/2008			2010/2009			2007/2010		
	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP
Fatturato	1,7	0,6	-1,4	-8	-7,2	-7,5	-3,7	-5,1	-12,4	-3,3	-3,9	-7,1
Valore della produzione	1,9	0,7	-1,1	-7,7	-6,9	-7,3	-2,7	-4,1	-10,6	-3,0	-3,4	-6,3
Valore aggiunto	2,7	1,2	-0,3	-1,1	-0,1	-0,3	0,6	-0,8	-0,5	0,7	0,1	-0,4
Totale attivo	-1,2	-1,4	-2,0	1,0	1,1	1,1	-2,8	-3,3	-3,6	-1,0	-1,2	-1,5
Patrimonio netto	1,1	1,2	0,5	7,3	7,5	7,7	13,8	14,1	23,5	7,4	7,6	10,6
Totale immobilizzazioni	-1	-1	-1,4	-2,6	-2,6	-2,8	1,1	0,9	1,2	-0,9	-0,9	-1,0

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

### Indicatori di redditività

Come riportato nella tabella 15, nel 2010 il ROE risulta complessivamente pari a circa il 6%, anche se si riduce di qualche punto percentuale per Milano e la Lombardia, rispetto al 2007.

Il ROA, che considera il contributo di tutte le attività dell'impresa, è uguale al 5,1% per la Lombardia, al 4,4% per Milano e al 3,2% per le best player.<sup>13</sup>

Il ROI, che si riferisce alla gestione caratteristica, è, in generale, quasi il 7% nel 2010, dopo aver avuto un andamento altalenante nel quadriennio: complessivamente, i tassi sono inferiori al 2007. Il ROS è pari al 4,3% per la Lombardia, al 4% per Milano e al 3% per le best player, nel 2010: i tassi di rendimento delle vendite sono, quindi, anche in questo caso, inferiori al 2007.

**Tabella 15 – Indici di redditività mediani**  
(anni 2007-2010 – valori percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP
ROE	9,3	8,6	5,0	9,4	8,8	3,8	6,2	5,6	4,2	6,5	5,7	6,5
ROA	7,1	6,3	3,7	6,3	5,7	3,5	4,9	4,5	4,5	5,1	4,4	3,2
ROI	9,8	8,8	7,2	8,9	8,2	4,8	7,2	7,0	10,3	7,7	7,2	6,8
ROS	5,4	5,0	3,5	4,9	4,8	3,0	4,2	4,0	3,0	4,3	4,0	3,0

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

### Indici finanziari

Analizzando gli indicatori finanziari riportati nella tabella 16, gli indici di disponibilità e liquidità si attestano, complessivamente, in modo stabile sopra la soglia critica dell'unità.

L'indice di copertura delle immobilizzazioni patrimoniale risulta costante e adeguato (0,2 per la Lombardia e le best player e 0,1 per Milano), mentre, in generale, quello di copertura delle immobilizzazioni finanziario cresce, rimanendo sempre oltre l'unità.

Passando agli indici di solidità, il rapporto di indebitamento dal 2007 al 2010 migliora (da 4,2 a 3,6 per la Lombardia, da 4,3 a 3,7 per Milano e da 4,5 a 3,9 per le best player). Anche l'indice di indipendenza finanziaria cresce, dal 21,2% al 24,4% per la regione, dal 20% al 23,7% per Milano e dal 19,4% al 25,9% per le best player.

**Tabella 16 – Indicatori finanziari mediani**  
(anni 2007-2010 – valori assoluti e percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP									
Indice di disponibilità	1,3	1,3	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2
Indice di liquidità	1,2	1,2	1,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1	1,3	1,3	1,2
Indice di copertura delle immobilizzazioni:												
patrimoniale	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2
finanziario	1,7	1,7	1,1	1,8	1,8	1,3	1,9	1,9	1,3	2,0	2,0	1,4
Rapporto di indebitamento	4,2	4,3	4,5	3,8	3,9	4,5	3,7	3,7	3,8	3,6	3,7	3,9
Indice di indipendenza finanziaria (%)	21,2	20,0	19,4	23,5	22,3	22,0	24,0	23,7	25,6	24,4	23,7	25,9

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

13. Il ROA di Alcatel-Lucent Italia è il -11,2% e quello di Competence Emea il -31,4%.

## Conclusioni

Lo studio evidenzia come, dal 2007 al 2010, il tasso medio di crescita del fatturato e del valore della produzione per il settore ICT (lombardo, milanese e delle best player) sia stato negativo: l'impresa media fattura e produce, nel 2010, per tutti e tre gli aggregati considerati, in valore assoluto, un quantitativo minore rispetto ai livelli pre-crisi.

Nel periodo in esame, anche la media del totale delle immobilizzazioni e dell'attivo diminuisce. A fronte di questa riduzione generalizzata negli investimenti, il valore medio assunto dal patrimonio netto nel quadriennio è, tuttavia, positivo: infatti, la patrimonializzazione delle imprese del settore e la loro situazione di indipendenza finanziaria migliora lievemente nel 2010. Anche gli altri indicatori finanziari non evidenziano particolari criticità. Infine, nel 2010 i tassi di rendimento risultano tendenzialmente in diminuzione rispetto al 2007 per Lombardia, Milano e le best player.

## Il settore meccanico

### Lo scenario

Le caratteristiche del settore meccanico, in Italia, si identificano nella ridotta dimensione delle aziende, nella forte propensione all'esportazione e nell'elevata qualità dell'offerta.<sup>14</sup>

All'interno del settore, nel 2010, le aziende con più di 100 dipendenti (il 26,5%) hanno rappresentato il 75% del valore della produzione ed esportato il 75,8% del totale, mentre quelle il cui fatturato è risultato sopra i 25 milioni (il 14,5%) hanno realizzato il 59% della produzione e coperto il 61,5% delle esportazioni.

La distribuzione geografica vede la maggior parte delle unità produttive situate in Lombardia (46,6%), seguita da Triveneto (21,6%), Emilia Romagna (13,8%) e Piemonte (12,9%). Complessivamente, la Lombardia ha contribuito alla composizione del fatturato italiano per il 41,7%. Nel 2010, la ripresa economica mondiale (+5,2%) ha permesso a produzione e consumo di macchine utensili di recuperare parte delle quote (il 30%) erose dalla crisi economica: la produzione italiana è aumentata del +2,5%, consentendo al paese di mantenere la quarta posizione della classifica dei produttori di macchine utensili, robot e automazione, e la terza tra gli esportatori.

### Indici di sviluppo

Le venti maggiori imprese del settore meccanico in ordine decrescente di fatturato sono riportate nella tabella 17.

Dalle tabelle 18 e 19 emerge come la variazione media del fatturato, nel quadriennio 2007-2010, sia stata del -4,8% per la Lombardia, del -10% per Milano e del -0,1% per le best player. Il 2010, rispetto al 2009 (in cui c'era stata una perdita del -18,4% per la Lombardia, seguita dal -17,7% di Milano e dal -13,8% delle best player), ha visto una ripresa (+4%) solo per la Lombardia: i valori mediani sono ancora inferiori a quelli pre-crisi.

La variazione media del valore della produzione è stata del -2,3% per la Lombardia, del -2,2% per Milano e del +4,3% per le best player. Nonostante il recupero della Lombardia e di Milano del 2010 (+7,1%, +3,3%), anche in questo caso i valori medi finali per questi due aggregati sono più bassi.

Il valore aggiunto presenta una variazione media ben distinta a seconda dei tre casi analizzati (-0,2% per la Lombardia, +2,3% per Milano e +6,2% per le best player).

La variazione media del totale delle attività risulta, invece, decisamente positiva (+15,5% per la regione Lombardia, +18,9% per Milano e +24,7% per le best player): tale crescita degli investimenti è stata, però, trainata dalle imprese maggiori all'interno di ciascun aggregato.

**Tabella 17 – Best player del settore meccanico in ordine di fatturato (anno 2010)**

1. Ali
2. Kone
3. Comer Industries
4. Foster Wheeler Italiana
5. Alfa Laval
6. Schindler
7. PetrolValves
8. Atlas Copco Italia
9. Tenova
10. John Deere Italiana
11. Sms Innse
12. Bosch Rexroth Oil Control
13. Ncr Italia
14. Bcs
15. Ceme
16. Carrier
17. Weir Gabbioneta
18. Perar
19. Macchingraf
20. Remazel Engineering

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

14. Per approfondire, si vedano i rapporti dell'associazione Ucimu-Sistemi per produrre.

Il patrimonio netto ha avuto un incremento medio del 12,3% per la Lombardia, del 14,5% per Milano e del 28,5% per le best player: in questo caso l'indicatore mediano è aumentato nel 2010. Nello stesso anno le best player hanno ridotto del -8,1% gli investimenti immobilizzati.

**Tabella 18 – Indici di sviluppo per area geografica e best player**  
(anno 2010 – valori assoluti in migliaia di euro e valori percentuali)

	Lombardia		Milano			Best player		
	Valori assoluti	Mediana	Valori assoluti	Peso % MI/Lomb.	Mediana	Valori assoluti	Peso % BP/Lomb.	Mediana
Fatturato	25.681.145	1.287	11.255.358	43,8	1.312	3.170.773	12,3	152.334
Valore della produzione	26.994.211	1.356	12.221.299	45,3	1.383	3.357.115	12,4	177.085
Valore aggiunto	7.482.028	379	3.481.899	46,5	402	1.058.559	14,1	45.716
Totale attivo	33.524.748	1.445	15.447.295	46,1	1.587	4.360.950	13,0	153.784
Patrimonio netto	10.608.559	265	4.711.381	44,4	312	1.259.465	11,9	37.845
Totale immobilizzazioni	11.043.585	209	4.721.882	42,8	183	1.474.754	13,4	34.902

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

**Tabella 19 – Indici di sviluppo per area geografica e best player**  
(anni 2007-2010 – valori percentuali)

	Variazione percentuale									Variazione % media		
	2008/2007			2009/2008			2010/2009			2007/2010		
	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP
Fatturato	6,8	8,5	14,7	-18,4	-17,7	-13,8	4,0	-0,8	-1,2	-4,8	-10,0	-0,1
Valore della produzione	6,7	9,1	4,9	-20,8	-18,9	8,7	7,1	3,3	-0,8	-2,3	-2,2	4,3
Valore aggiunto	7,9	11,1	15,9	-14,3	-14,2	-7,2	5,7	5,4	9,7	-0,2	2,3	6,2
Totale attivo	13,1	18,3	32,3	-2,7	-1,8	5,0	5,0	2,4	36,9	15,5	18,9	24,7
Patrimonio netto	27,3	29,3	26,8	4,3	5,3	10,4	5,2	8,8	48,2	12,3	14,5	28,5
Totale immobilizzazioni	32,4	40,2	71,3	5,2	7,1	22,7	6,5	-0,4	-8,1	14,7	15,8	28,6

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

### Indicatori di redditività

Come si evince dalla tabella 20, il ROE è l'indice che più conferma, nel 2010, il divaricamento esistente tra le best player e il resto di Milano e della Lombardia (rispettivamente 13,7%, 5% e 4,5%).

Il ROA si attesta intorno al 3,5% per la regione Lombardia e Milano e al 4,7% per le best player, indicando una diminuzione della redditività complessiva; il ROI raggiunge valori abbastanza simili per tutti gli aggregati (6,2%, 6,8% e 7%, mentre era circa pari al 10% nel 2007).

Il ROS tocca, nel 2010, un valore comune del 3,6%, dal 10% delle best player, e dal 5,4% di Milano e della Lombardia del 2007.

**Tabella 20 – Indici di redditività mediani**  
(anni 2007-2010 – valori percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP
ROE	10,1	9,5	16,1	7,2	8,1	17,3	2,5	2,7	15,1	4,5	5,0	13,7
ROA	6,3	6,1	10,1	5,1	5,4	6,4	2,9	2,9	4,1	3,4	3,5	4,7
ROI	10,4	10,1	10,0	8,5	8,9	7,1	5,1	5,5	2,6	6,2	6,8	7,0
ROS	5,4	5,4	10,0	4,6	4,7	10,1	3,3	3,3	6,8	3,6	3,6	3,6

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

## Indici finanziari

Analizzando gli indicatori finanziari riportati nella tabella 21, l'indice di disponibilità e quello di liquidità appaiono costanti nel quadriennio e non evidenziano particolari criticità in termini di solvibilità. Ugualmente, dal 2007 al 2010, entrambi gli indici di copertura delle immobilizzazioni (patrimoniale e finanziario) confermano la copertura fornita dal patrimonio netto o da risorse finanziarie durevoli.

Il rapporto di indebitamento è mediamente uguale a 4 per la Lombardia, a 3,9 per Milano e a 3,5 per le best player: la situazione di indebitamento aziendale è quindi relativa e leggermente più gravosa per la regione nel suo complesso.

L'indice di indipendenza finanziaria si attesta sul valore medio del 28,5% per le best player, del 23,4% per Milano e del 22,5% per la regione, rimarcando la maggiore solidità strutturale delle prime.

**Tabella 21 – Indicatori finanziari mediani**  
(anni 2007-2010 – valori assoluti e percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP									
Indice di disponibilità	1,3	1,3	1,4	1,3	1,4	1,4	1,3	1,4	1,4	1,3	1,4	1,4
Indice di liquidità	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,2
Indice di copertura delle immobilizzazioni:												
patrimoniale	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,2	0,4	0,3	0,2	0,4	0,3	0,2
finanziario	1,8	2,0	2,6	1,7	1,9	1,8	1,6	1,8	1,3	1,7	1,9	1,5
Rapporto di indebitamento	4,8	4,6	3,6	3,9	3,9	3,5	3,6	3,5	3,8	3,8	3,7	3,2
Indice di indipendenza finanziaria (%)	19,3	20,1	28,0	23,1	23,9	28,7	24,5	25,2	26,5	23,3	24,4	31,1

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

## Conclusioni

I risultati mostrano una ripresa parziale, che non ha interessato tutti gli aggregati esaminati (Milano, Lombardia, best player): in media, il fatturato e il valore della produzione nel 2010 non hanno, infatti, recuperato i livelli pre-crisi.

Anche in quest'ambito economico le imprese di più grandi dimensioni contribuiscono maggiormente alla capacità di creare ricchezza del settore: la media del valore aggiunto registrata dalle best player (+6,2%) risulta decisamente superiore rispetto al valore assunto dagli altri due aggregati esaminati (Milano +2,3% e Lombardia -0,2%).

In termini di rendimento, il divario finale tra le best player e il resto delle imprese, nel 2010, è di circa nove punti percentuali (ossia quasi tre volte superiore), nonostante la diminuzione della redditività dei capitali investiti rispetto al 2007.

Infine, pur essendo chiara la maggiore capitalizzazione delle imprese più performanti, la situazione di indebitamento finanziario del settore è relativa, anzi si evidenzia una riduzione complessiva delle passività di impresa alla fine del quadriennio analizzato.

## Il sistema moda

### Lo scenario

Il 2009 è stato per il sistema moda italiano l'anno più negativo dell'ultimo ventennio (-15% di fatturato): tra le cause della forte recessione vi è la svalutazione del dollaro che, contrapposta all'euro forte, ha penalizzato le esportazioni.<sup>15</sup>

15. S. Ironico, A. Mortara, S. Pomodoro, *Il settore moda italiano a un anno dallo scoppio della crisi*, 2010. Il rapporto di ricerca è disponibile all'indirizzo web: <http://www.mi.camcom.it/upload/file/1664/832086/FILE-NAME/Settore-moda-Iulm.pdf>.

A fronte del ridimensionamento dell'export, la quota delle importazioni (soprattutto da Cina e Bangladesh) non è, però, diminuita. In Italia l'esplosione della crisi si è tradotta in una diminuzione dell'indice di redditività delle imprese (dal 6,7% del 2006 al 3,9% del 2008)<sup>16</sup> e in un aumento dell'indice di indebitamento (dall'1,9% al 3,5%).<sup>17</sup>

In termini di produzione, i comparti della filatura e tessitura hanno registrato le maggiori perdite (-22,4% nei dieci mesi da ottobre 2009 a dicembre 2008); quelli a valle dell'abbigliamento, pelletterie e calzature hanno riportato una flessione inferiore (-8,5%). Nello stesso periodo, vi è stata una diminuzione del -20,3% del fatturato nei comparti a monte, e del -12,6% a valle.

A Milano, tra il 2003 e il 2009 si è registrato un calo nel numero delle imprese attive (-11,5%), nonostante l'incremento dei punti vendita del commercio all'ingrosso (+12,3%), soprattutto grazie all'ingresso dei grossisti cinesi. Si conferma il ruolo della città come meta preferita per lo shopping da parte dei turisti stranieri: il 2010 vede cresciuta la quota di acquisti da parte di cinesi (+60%), russi (+21%) e americani (+17%).

### Indici di sviluppo

Nella tabella 22 sono riportate in ordine decrescente di fatturato le venti maggiori imprese del sistema moda.

Come riportato nelle tabelle 23 e 24, il fatturato, dopo la crescita del 2008 (+0,7% per la Lombardia, +3,1% per Milano e +6% per le best player), è diminuito nel 2009 (-9,3%, -5,3% e -7,5%) e ha in seguito recuperato nel 2010 (+11,3%, +17,2% e +25,2%). A eccezione delle maggiori aziende, però, nel 2010 l'impresa media non è ancora tornata ai livelli pre-crisi.

Similmente, il valore della produzione aumenta nel 2008 (+0,7% per la Lombardia, +3,2% per Milano e +6,6% per le best player), mentre nel 2009 la crisi si traduce in una perdita (-9,9%, -5,8% e -8,6%), a cui segue una variazione positiva (+12%, +17,6% e +25,6% nel 2010). Anche in questo caso, però, a esclusione delle best player, i valori sono inferiori al 2007.

Il valore aggiunto mostra una flessione nel 2008: nonostante il parziale recupero, la capacità dell'impresa media di creare ricchezza appare ridimensionata.

Un trend analogo si può rilevare anche per il totale dell'attivo e il patrimonio netto: nel 2010, nonostante i valori tornino a crescere, l'indicatore mediano si assesta (con la sola eccezione delle best performer) su valori minori. La variazione media delle immobilizzazioni è del -3,8% per la Lombardia, del -3,7% per Milano e del -10% per le best player.

**Tabella 22 – Best player del settore moda in ordine di fatturato (anno 2010)**

1. Prada
2. Giorgio Armani
3. Dolce&Gabbana Industria
4. Zara Italia
5. Giorgio Armani Operations
6. H&M
7. Industries
8. Dolce&Gabbana
9. Foot Locker Italy
10. Valentino Fashion Group
11. Valentino
12. Manifattura Lane Gaetano Marzotto & Figli
13. Giorgio Armani Retail
14. Gianni Versace
15. Chanel
16. Roberto Cavalli
17. TRS Evolution
18. Intai
19. Vincenzo Zucchi
20. Tessitura di Robecchetto Candiani

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

**Tabella 23 – Indici di sviluppo per area geografica e best player (anno 2010 – valori assoluti in migliaia di euro e valori percentuali)**

	Lombardia		Milano			Best player		
	Valori assoluti	Mediana	Valori assoluti	Peso % MI/Lomb.	Mediana	Valori assoluti	Peso % BP/Lomb.	Mediana
Fatturato	25.407.723	764	12.801.306	50,4	593	7.099.098	27,9	212.047
Valore della produzione	26.131.942	788	13.180.031	50,4	630	7.245.434	27,7	200.448
Valore aggiunto			3.203.319	51,9	115	1.798.709	29,1	49.681
Totale attivo	6.176.347	168	15.837.329	52,5	650	8.496.130	28,1	311.927
Patrimonio netto	30.187.378	844	6.908.556	58,8	73	4.040.230	34,4	91.556
Totale immobilizzazioni	11.753.249	104	7.141.077	49,4	89	4.218.397	29,2	96.904

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

16. EBITDA/Ricavi.

17. Debito Finanziario/EBITDA.

**Tabella 24 – Indici di sviluppo per area geografica e best player**  
(anni 2007-2010 – valori percentuali)

	Variazione percentuale									Variazione % media		
	2008/2007			2009/2008			2010/2009			2007/2010		
	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP
Fatturato	0,7	3,1	6,0	-9,3	-5,3	-7,5	11,3	17,2	25,2	0,9	5,0	7,9
Valore della produzione	0,7	3,2	6,6	-9,9	-5,8	-8,6	12,0	17,6	25,6	0,9	5,0	7,9
Valore aggiunto	-3,6	-4,6	-4,9	-9,3	-1,2	3,0	14,4	23,8	29,1	0,5	6,0	9,0
Totale attivo	9,3	9,1	8,8	-7,4	-11,7	-21,4	2,6	3,0	5,2	1,5	0,1	-2,5
Patrimonio netto	12,1	1,7	-7,8	-4,5	-3,2	-4,7	2,2	3,4	2,3	3,3	0,6	-3,4
Totale immobilizzazioni	21,0	14,0	7,3	-18,5	-26,1	-39,5	-0,2	0,8	2,3	-3,8	-3,7	-10,0

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

### Indicatori di redditività

Come sintetizzato nella tabella 25, il ROE è notevolmente ridimensionato nel 2010, e in particolare, si riduce del -3,3% per la Lombardia e Milano e del -4,4% per le best player.

Il ROA scende del -2,1% per la Lombardia, del -1,9% per Milano e del -1,1% per le best player, mentre il ROI tocca il 4% nel 2010 per la Lombardia (dal 7,4%), il 4,7% per Milano (dal 7,2%), aumentando però per le best performer (dal 5,4 al 9,4%).

Il ROS ha invece una riduzione del -1,3% e -1,4% per Milano e la Lombardia e dal +7,1% al 4,8% per le best player.

**Tabella 25 – Indici di redditività mediani**  
(anni 2007-2010 – valori percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP	Lomb.	MI	BP
ROE	6,3	6,9	14,1	3,0	4,2	9,9	1,4	2,2	13,4	3,0	3,6	9,7
ROA	4,5	4,2	7,5	3,1	2,6	6,3	1,8	1,5	6,9	2,4	2,3	6,4
ROI	7,4	7,2	5,4	5,2	4,9	5,5	3,3	3,4	7,8	4,0	4,7	9,4
ROS	4,0	4,0	7,1	3,2	3,1	4,7	2,2	2,1	6,7	2,7	2,6	4,8

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

### Indici finanziari

Analizzando gli indicatori finanziari presentati nella tabella 26, nel quadriennio i valori medi dell'indice di disponibilità risultano essere superiori all'unità, mentre l'indice di liquidità si attesta su valori inferiori per la regione Lombardia e Milano (0,8 e 0,7) ed è pari a 1 per le best player. Entrambi gli indici di copertura delle immobilizzazioni, patrimoniale e finanziario, risultano adeguati, nel periodo dal 2007 al 2010.

Il rapporto di indebitamento o leverage risulta essere sempre maggiore di due, e anche l'indice di indipendenza finanziaria, altro indicatore di solidità strutturale e capitalizzazione, non si riduce in modo degno di nota ed è pari, in media, al 18,4% per la Lombardia, al 16,8% per Milano e al 39,6% per le best player.

### Conclusioni

L'analisi svolta conferma la fase di difficoltà attraversata dal sistema moda milanese e lombardo, le cui perdite sono, però, mediamente inferiori a quelle del sistema paese nel suo complesso. Nel 2009, il fatturato delle imprese ha registrato una perdita del -9,3% per la Lombardia, del -5,3% per il capoluogo e del -7,5% per le best player, mentre il valore della produzione si è ridotto rispettivamente del -9,9%, del -5,8% e del -8,6%. Nonostante il recupero del 2010, i valori dell'impresa media sono, con la sola eccezione delle best player, inferiori ai livelli pre-crisi.

**Tabella 26 – Indicatori finanziari mediani**  
(anni 2007-2010 – valori assoluti e percentuali)

	2007			2008			2009			2010		
	Lomb.	MI	BP									
Indice di disponibilità	1,2	1,2	1,3	1,2	1,2	1,3	1,2	1,2	1,6	1,2	1,2	1,6
Indice di liquidità	0,8	0,7	1,0	0,8	0,7	0,9	0,7	0,7	1,3	0,8	0,8	1,2
Indice di copertura delle immobilizzazioni:												
patrimoniale	0,4	0,3	0,2	0,5	0,3	0,2	0,4	0,3	0,2	0,4	0,3	0,2
finanziario	1,4	1,4	1,4	1,3	1,4	1,2	1,3	1,4	1,5	1,4	1,4	1,2
Rapporto di indebitamento	4,8	4,8	2,5	4,0	4,0	2,6	4,0	4,1	2,4	4,2	4,2	2,6
Indice di indipendenza finanziaria (%)	17,2	16,1	39,6	19,4	17,1	37,9	19,0	17,3	42,1	18,2	16,8	38,8

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

Il valore aggiunto risulta, invece, in flessione già dal 2008, a segnale delle precoci ripercussioni della crisi e delle difficoltà del sistema moda a difendere i propri margini di business.

Tutti gli indici di redditività nel 2010, a eccezione del rendimento della gestione caratteristica delle best player, appaiono ridimensionati, e in alcuni casi dimezzati.

Anche gli investimenti e le fonti di finanziamento interno delle imprese si riducono, evidenziando potenziali criticità per la solvibilità aziendale nel breve termine.

Complessivamente, però, il rapporto di indebitamento degli aggregati di imprese milanesi e lombarde non registra un peggioramento rilevante rispetto ai valori assunti dal sistema paese nella sua totalità.

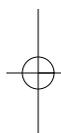
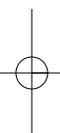
### **Evidenze emerse dall'analisi comparativa condotta sui cinque macrosettori economici di riferimento**

Dall'analisi svolta, condotta su cinque macrosettori (agroalimentare, chimico-farmaceutico, ICT, meccanico e moda) è emerso come, nel quadriennio di osservazione (2007-2010), l'andamento complessivo degli indici economici di sviluppo (fatturato, valore della produzione e valore aggiunto) sia stato altalenante: dopo il valore positivo del 2008, si è registrata una caduta nel 2009, a cui è seguita una ripresa nel 2010, che però (per la maggior parte dei settori) non ha compensato pienamente le perdite dell'anno precedente.

Sempre nell'arco temporale in esame, si rileva nel 2010 una diminuzione dei tassi degli indici di redditività rispetto ai livelli pre-crisi del 2007, in alcuni casi anche di notevole entità: i valori delle best player rimangono, tuttavia, quasi sempre decisamente superiori a quelli rilevati per gli altri due aggregati (Milano e la Lombardia), con la sola eccezione del settore dell'ICT.

Osservando i dati finanziari si evince come il livello di indebitamento medio del sistema imprenditoriale lombardo e milanese si sia assestato su valori tendenzialmente inferiori a quelli riferibili all'intero sistema paese e non evidenzi nel 2010 una sostanziale caduta a fronte del peggioramento delle condizioni economiche generali: un elemento di potenziale criticità è rappresentato, tuttavia, dall'ammontare delle risorse liquide a copertura dei debiti aziendali a breve termine.

Infine, l'analisi condotta sottolinea come il protrarsi della fase recessiva si stia traducendo in un ampliamento del gap esistente tra le best player (selezionate nell'analisi in base ai volumi delle vendite fatturate nel 2010) e l'intero universo delle imprese di riferimento, rappresentato dal resto delle società di capitale economicamente attive nella città di Milano e nella regione Lombardia.



## 4. Il mercato del lavoro

di Anna Soru e Nicoletta Saccon\*

### Il quadro europeo e nazionale

In Europa, dopo alcuni incoraggianti segnali all'inizio del 2011, il brusco ridimensionamento delle prospettive di crescita dell'economia mondiale e l'estendersi delle tensioni finanziarie, particolarmente acute nella seconda metà dell'anno, hanno procurato pesanti ripercussioni negative sul quadro economico. L'Euro Zona, anzi, ha rappresentato il vero epicentro della crisi, per quanto con una forte divaricazione fra le tendenze in corso nei paesi centrali (specie dell'area tedesca) e quelli periferici, ancor più ampia che nel passato. Soprattutto nelle zone in maggiore difficoltà è stato evidente un forte deterioramento delle condizioni del mercato del lavoro, con tassi di disoccupazione su livelli particolarmente elevati,<sup>1</sup> arrivati nel complesso dell'Europa oltre la temuta soglia del 10% a fine anno. Nel quarto trimestre del 2011 l'occupazione, già in calo da quello precedente, ha presentato un'ulteriore flessione dello 0,2% (0,1% nell'UE27), confermando l'inversione del trend positivo in atto dal 2010.<sup>2</sup> In apertura del 2012, nonostante il quadro congiunturale appaia meno allarmante e i mercati finanziari meno turbolenti (tutti segnali che scongiurerebbero i rischi più drammatici di una serie di default di paesi membri e il temuto sgretolamento dell'Euro Zona), risultano ancora alquanto distanti possibili riprese dello scenario occupazionale: a gennaio il dato Eurostat riporta una disoccupazione ancora crescente, con un tasso pari al 10,7% nell'Euro Zona (10,1% UE27), sia pur con marcati gap tra i diversi paesi oltre che tra i vari settori produttivi e con valori più preoccupanti per la popolazione giovanile.<sup>3</sup> Anche a livello nazionale il mercato del lavoro è rimasto debole: nella media del 2011 l'occupazione ha fatto registrare una variazione tendenziale positiva (+0,4%, pari a + 95.000 unità), ma già dagli ultimi mesi del 2011, sulla scia del rallentamento dell'attività produttiva, si è interrotto il recupero occupazionale iniziato dall'ultimo trimestre dell'anno precedente,<sup>4</sup> mentre è risultata in

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

1. In quelle a maggior tenuta, invece, i tassi di disoccupazione hanno registrato scarse variazioni.

2. Tuttavia, considerando l'insieme del 2011, l'occupazione è aumentata dello 0,2% nell'Euro Zona (+0,3% nell'UE27), mentre nell'anno precedente si era registrata una caduta dello 0,5% in entrambe le aree ("Eurostat news release euroindicators", n. 42, marzo 2012).

3. Per esempio, l'occupazione si è contratta nel settore delle costruzioni (-1,5% nell'Euro Zona e -0,8% nell'UE27), mentre è aumentata nelle attività immobiliari (rispettivamente +2,2% e +2,4%). A gennaio 2012 la disoccupazione degli under 24 era del 20,6% nell'Euro Zona e del 21,1% nell'UE27 ("Eurostat news release euroindicators", n. 31, marzo 2012).

4. Nella media 2011 il tasso di occupazione si è attestato al 56,9% e quello di disoccupazione è rimasto all'8,4%, ma è cresciuto per i giovani toccando il 29,1% (44,6% per le giovani donne residenti nel Mezzogiorno). Dati ISTAT, 2 aprile 2012.

ripresa la disoccupazione (in particolare maschile). All'inizio del 2012 (nel mese di marzo) essa ha toccato il picco del 9,8%, interessando 2 milioni e 506.000 persone e tra i più giovani ha raggiunto addirittura il 35,9%,<sup>5</sup> rendendo la loro situazione particolarmente allarmante. Preoccupa, in aggiunta, l'aumento costante della disoccupazione di lunga durata, che vede crescere il rischio di radicalizzazione in forma strutturale. Nel complesso, come già nell'anno precedente, lungo il 2011 il quadro occupazionale ha visto una maggiore penalizzazione della componente maschile italiana (mentre l'occupazione femminile e quella straniera sono aumentate)<sup>6</sup> e dei giovani nella fascia dei 15-24 anni. È proseguito, consolidandosi, anche il trend di scadimento delle forme più stabili di lavoro, in particolare di quello dipendente a tempo indeterminato e a tempo pieno, a vantaggio di un costante incremento di peso delle forme contrattuali flessibili e dell'impiego a tempo parziale (prevalentemente involontario, ossia accettato in mancanza di un'opzione a tempo pieno). Il 2012 si profila, dunque, come un anno ancora critico per il mercato del lavoro, tanto più che le evoluzioni più recenti della crisi finanziaria e le difficoltà dell'economia reale sono ancora ardue da decifrare in termini prospettici. Dato il ricorso tuttora massiccio alla CIG<sup>7</sup> (per quanto in flessione lungo il 2011, il dato di febbraio 2012 ne evidenzia invece una ripresa), l'andamento dell'occupazione dipenderà significativamente dal trend di evoluzione di tale ammortizzatore e dal processo di riassorbimento o meno dei cassaintegrati.

### La situazione complessiva in provincia di Milano

Come di consueto, l'analisi dell'andamento occupazionale nella provincia di Milano è stata effettuata in parallelo sui dati ISTAT forze lavoro, che forniscono stime degli stock di occupati e disoccupati in rapporto alla popolazione complessiva, e sui 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.<sup>8</sup>

Il 2010 si era chiuso con alcuni segnali di debole risveglio, che sono stati confermati nel 2011 sino al terzo trimestre, ma si sono bloccati negli ultimi mesi dell'anno, in coincidenza con l'esplosione dell'incertezza e la caduta di consumi e produzione.

È quanto emerge dai dati ISTAT, che indicano una ripresa della disoccupazione nel quarto trimestre, pur in presenza di un aumento dell'occupazione. I dati delle comunicazioni obbligatorie della provincia di Milano confermano un rilancio degli avviamenti, seppure ancora lontani dai livelli pre-crisi. I segnali derivanti dalle due fonti non sono sempre coerenti, ma certamente la crescita occupazionale ha interessato soprattutto la componente immigrata ed è stata fortemente trainata dai servizi per le famiglie. Tutti i dati confermano inoltre che continua a espandersi il fenomeno delle cooperative di lavoro nel settore della logistica, all'interno delle quali, pur in presenza di rapporti formalmente a tempo indeterminato, si annidano frequenti abusi.

Quali le tipologie lavorative in crescita? Le fonti sono discordanti. Secondo l'ISTAT aumenta il lavoro autonomo (soprattutto professionale) e quello dipendente a termine, mentre sulla base delle comunicazioni obbligatorie sono cresciuti significativamente anche i contratti a tempo indeterminato. Una differenza che in parte è spiegata dal fatto che i dati sulle comunicazioni obbligatorie sono al lordo delle cessazioni dei rapporti di lavoro e potrebbero in parte essere attribuibili a lavoratori che hanno perso o cambiato occupazione. D'altra parte, probabilmente, si è verificato un incremento dei contratti stabili che tuttavia è risultato mascherato dai dati di stock dell'ISTAT, perché vanno a compen-

5. Dati ISTAT, 2 maggio 2012.

6. L'aumento del numero di occupati stranieri riguarda per lo più posizioni occupazionali di basso profilo (badanti, colf, operai ecc.).

7. Cassa Integrazione Guadagni.

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).

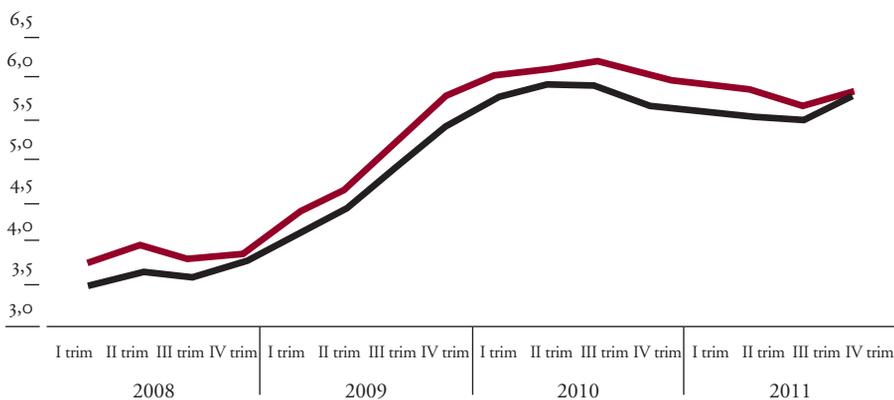
sare l'aumento delle cessazioni di rapporti di lavoro dovuti a processi di ristrutturazione e chiusure aziendali. Le comunicazioni obbligatorie rivelano anche una crescita dell'apprendistato, una caduta degli associati in partecipazione e un processo di sostituzione nelle altre tipologie di contratti, che vedono l'affermazione di quello intermittente a scapito del contratto a tempo determinato e delle collaborazioni occasionali.

Di non univoca interpretazione i dati sui giovani, qui definiti con riferimento ai minori di 30. I dati ISTAT indicano un miglioramento della disoccupazione, soprattutto nel corso del 2011, e mostrano che nella fascia più "matura" (24-29 anni) il divario con il dato medio si è significativamente ridotto. Le comunicazioni obbligatorie confermano una crescita degli avviamenti per la popolazione giovanile, ma rivelano che è interamente attribuibile agli immigrati.

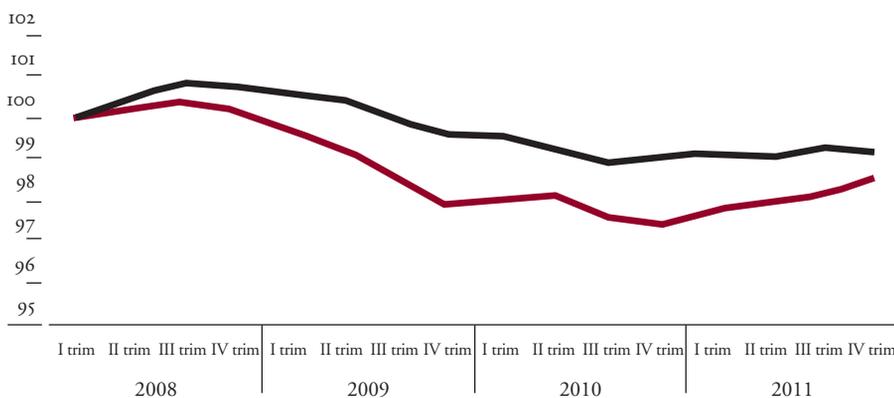
Un approfondimento del fenomeno NEET, che indica i giovani che non studiano, non lavorano e non fanno formazione ("NEET" è infatti l'acronimo di "Not in Education, Employment or Training"), permette di evidenziare che chi non lavora e non studia è in grandissima parte disoccupato o "scoraggiato". Su oltre 72.000 giovani con meno di 30 anni che non studiano e non lavorano, quasi 52.000 sono in cerca di occupazione (anche se spesso classificati tra gli inattivi, perché non rientrano nella restrittiva definizione di disoccupati utilizzata dalle statistiche). In aggiunta all'elevata disoccupazione, per i giovani si confermano le note difficoltà ad accostarsi a lavori che garantiscano continuità di reddito e accesso al welfare.

### Disoccupati e occupati

Il tasso di disoccupazione, a partire dal quarto trimestre 2010, mostra un andamento lievemente decrescente sia per la provincia di Milano, sia per l'intera regione Lombardia, ma con un nuovo peggioramento nell'ultima parte dell'anno, in coincidenza con l'acutizzarsi delle tensioni finanziarie. Nella media del 2011 il tasso di disoccupazione resta di circa due punti superiore a quello pre-crisi, annullando la differenza tra provincia di Milano e Lombardia.



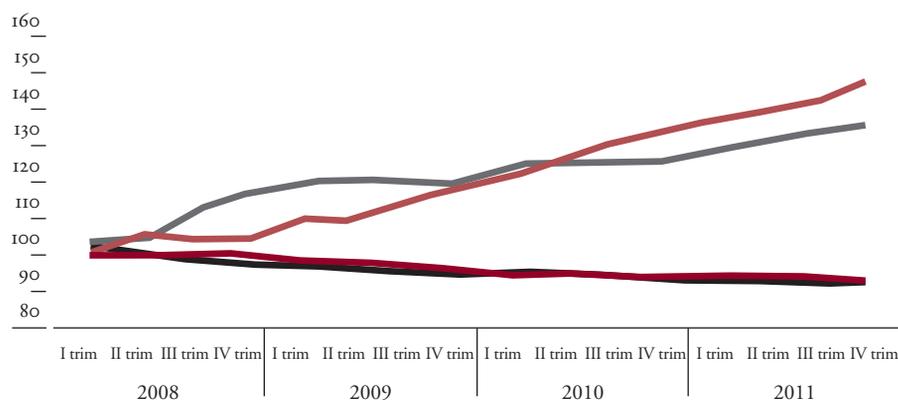
**Grafico 1 – Tasso di disoccupazione in provincia di Milano e in Lombardia (anni 2008-2011 – medie mobili)**  
Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.



**Grafico 2 – Variazioni degli occupati da 15 a 64 anni in provincia di Milano e in Lombardia (anni 2008-2011 – indice media mobile I trimestre 2008 = 100)**  
Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

Alla diminuzione del tasso di disoccupazione corrisponde un aumento del numero degli occupati, che continua anche nell'ultimo trimestre 2011, quando la disoccupazione riprende a crescere. Un'analisi più dettagliata fa emergere che:

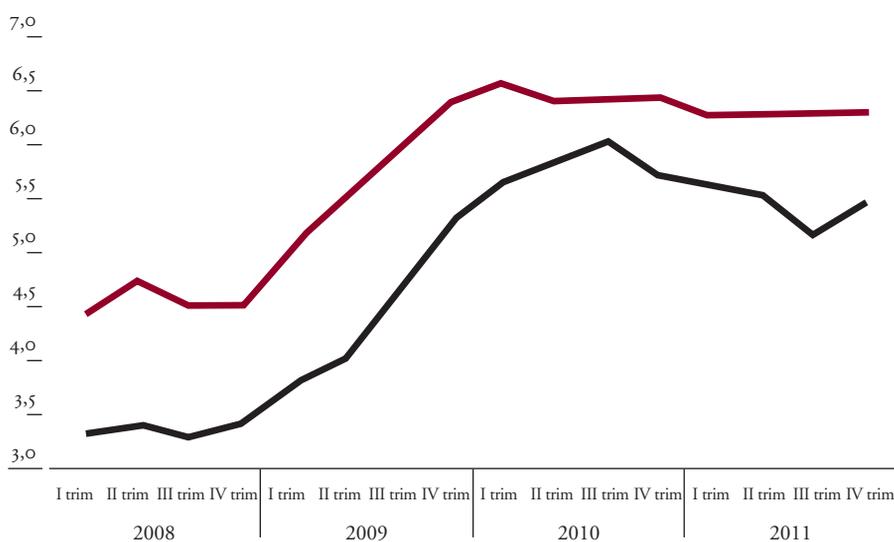
- il tasso di disoccupazione è diminuito, ma in parallelo è aumentato il peso degli inattivi;
- l'aumento dell'occupazione è da attribuire interamente alla componente immigrata, in particolare alle donne, come si può osservare dai dati sulla provincia di Milano; il numero di occupati autoctoni va verso la stabilizzazione, registrando ancora qualche diminuzione;
- a differenza di quanto accade a livello nazionale, la crescita della disoccupazione non riguarda prevalentemente gli uomini, ma è un po' più marcata per le donne (solo nell'ultimo trimestre il *gender gap* torna a diminuire).



**Grafico 3 – Variazioni degli occupati da 15 a 64 anni per sesso e cittadinanza in provincia di Milano**  
(anni 2008-2011 - 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



**Grafico 4 – Tasso di disoccupazione per sesso in provincia di Milano**  
(anni 2008-2011 - medie mobili)

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

- femminile
- maschile

A livello regionale e provinciale diminuiscono i collaboratori e sostanzialmente tiene il lavoro dipendente. L'occupazione autonoma, invece, aumenta, soprattutto nella provincia di Milano.

La crescita del lavoro dipendente è tutta concentrata in quello a termine, mentre quello a tempo indeterminato resta stabile. Nel lavoro autonomo i dati dell'ultimo anno appaiono spesso andare in direzione opposta rispetto al 2010. L'unico dato coerente è quello dei liberi professionisti, che crescono in entrambi gli anni, mentre imprenditori e lavoratori in proprio nel 2011 recuperano parte di quanto avevano perso nell'anno precedente.

**Tabella 1 – Lavoratori dipendenti e indipendenti da 15 a 64 anni in Lombardia e in provincia di Milano**  
(anni 2010-2011 – valori assoluti arrotondati alle migliaia e valori percentuali)

Lombardia	Valori assoluti						Variazioni 2011/2010					
	2010			2011			Assolute			Percentuali		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dipendenti	1.789	1.503	3.292	1.781	1.502	3.283	-8	-1	-9	-0,4	-0,1	-0,3
Autonomi	596	231	827	612	231	843	16	-1	15	2,6	-0,3	1,8
Collaboratori	37	45	82	37	42	79	0	-3	-3	0,2	-6,5	-3,4
<b>Totale</b>	<b>2.422</b>	<b>1.779</b>	<b>4.201</b>	<b>2.430</b>	<b>1.775</b>	<b>4.205</b>	<b>8</b>	<b>-4</b>	<b>4</b>	<b>0,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,1</b>
<b>Milano</b>												
Dipendenti	699	645	1.344	701	650	1.352	2	5	7	0,3	0,8	0,5
Autonomi	237	91	328	248	94	342	11	3	14	4,3	3,6	4,1
Collaboratori	20	26	46	19	25	44	-1	-1	-2	-7	-3,5	-5,0
<b>Totale</b>	<b>957</b>	<b>762</b>	<b>1.718</b>	<b>968</b>	<b>770</b>	<b>1.738</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>

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

**Tabella 2 – Occupati per posizione professionale in provincia di Milano**  
(anni 2010-2011 – valori assoluti arrotondati alle migliaia e valori percentuali)

	Valori assoluti						Variazioni 2011/2010					
	2010			2011			Assolute			Percentuali		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Lavoro alle dipendenze	699	645	1.344	701	650	1.352	-8	-1	-9	0,3	0,8	0,5
di cui tempo determinato	49	58	107	60	59	119	28	1	29	23,8	0,3	10,7
di cui tempo indeterminato	650	587	1.237	641	592	1.233	-36	-2	-38	-1,4	0,9	-0,3
di cui collaborazione coordinata	20	26	46	19	25	44	0	-3	-3	-6,9	-4,2	-5,5
Lavoro autonomo	237	91	328	248	94	342	16	-1	15	4,7	3,5	4,3
di cui libero professionista	76	39	115	78	43	121	12	3	14	2,4	10,6	5,2
di cui imprenditore	18	3	21	19	4	22	-3	0	-3	4,0	9,0	5,5
di cui lavoratore in proprio	135	40	175	144	37	181	5	-8	-3	6,4	-6,4	3,1
di cui altro autonomo	8	8	16	8	10	18	2	4	7	-8,2	23,8	11,5
<b>Totale</b>	<b>957</b>	<b>762</b>	<b>1.718</b>	<b>968</b>	<b>770</b>	<b>1.738</b>	<b>8</b>	<b>-4</b>	<b>4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>

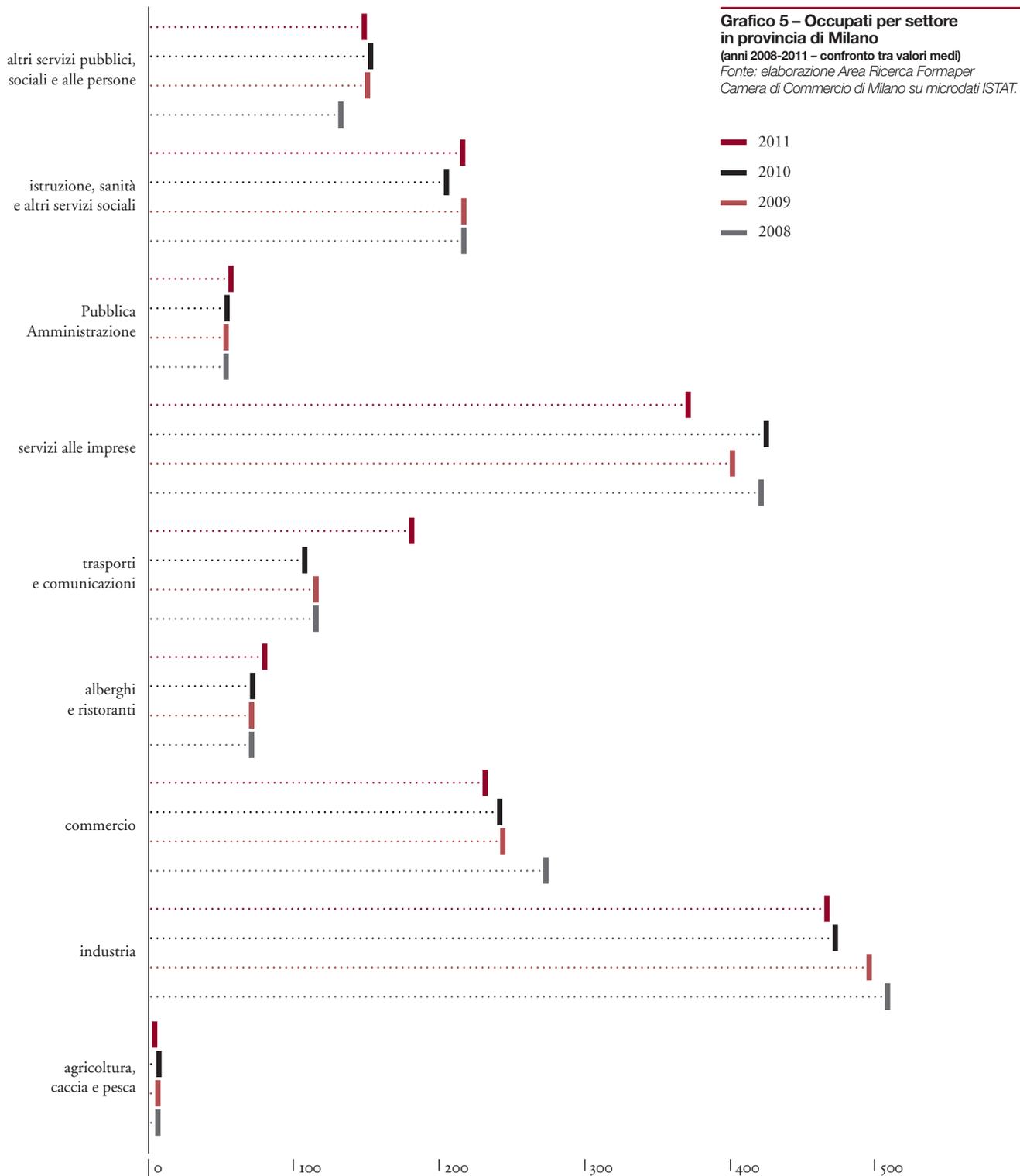
Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su microdati ISTAT.

L'analisi settoriale rivela che diminuisce l'occupazione nell'industria, nel commercio e nei servizi alle imprese, aumenta significativamente nei trasporti (a conferma della crescita della logistica) e in misura limitata negli alberghi e ristoranti, nell'istruzione e nella Pubblica Amministrazione.

## I giovani

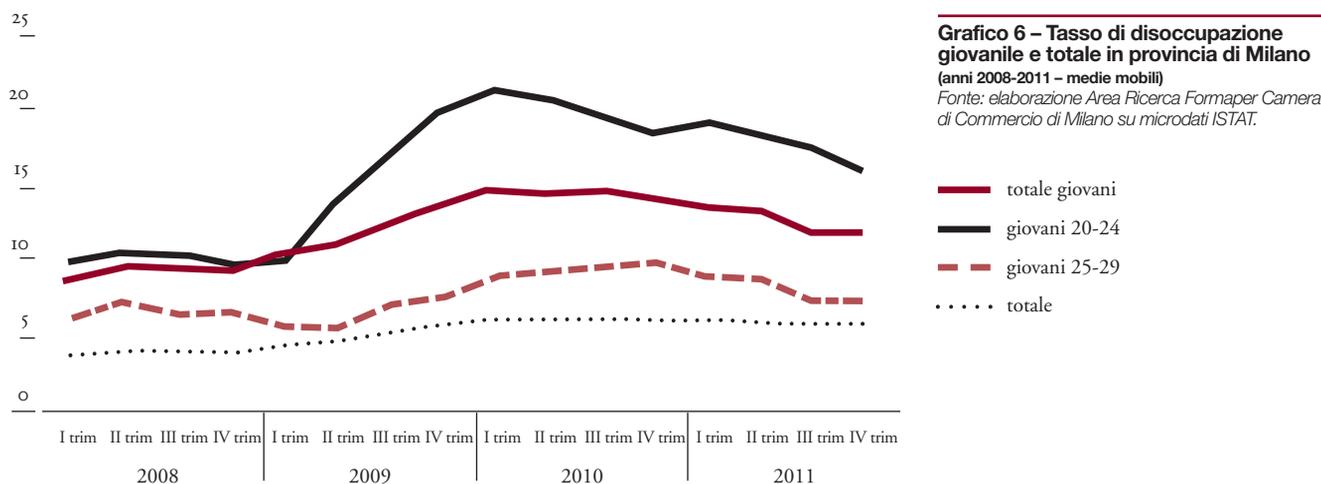
La disoccupazione giovanile è uno dei principali problemi del nostro mercato del lavoro. Con riferimento alla fascia 15-24 anni è altissima, ma si ridimensiona se allarghiamo la definizione di giovani a tutti coloro che hanno meno di 30 anni. In una società sempre più scolarizzata, infatti, moltissimi entrano nel mercato del lavoro dopo i 23-24 anni e comunque, con l'innalzamento dell'obbligo scolastico ai 16 anni, nessuno dovrebbe iniziare a lavorare prima di tale soglia.

Qualunque sia la fascia d'età che individua la categoria, in provincia di Milano il tasso di disoccupazione giovanile risulta sempre in miglioramento nel corso del 2011; in particolare per la fascia d'età più "matura" è diminuito sensibilmente il divario che la se-



parava dalla media della popolazione complessiva. La diminuzione dei disoccupati si accompagna tuttavia alla crescita degli inattivi e soprattutto degli “scoraggiati”; non può essere quindi considerata un segnale del tutto positivo.

In riferimento alla fascia 15-29 anni, abbiamo calcolato quanti tra coloro che ne fanno parte sono classificabili come NEET; un fenomeno di cui si parla molto negli ultimi anni perché la sua incidenza in Italia (19,1% nel 2010) è molto superiore a quella media nella UE (12,7% nello stesso anno). Dentro la definizione di NEET convivono due tipologie: i disoccupati, che in Italia hanno un’incidenza analoga a quella dell’UE, e gli inattivi, che invece sono molto più numerosi (13,5% contro il 7,7% UE). Su questi in particolare è stato lanciato l’allarme.



Nella provincia di Milano, nel 2011, i NEET di 15-29 anni erano circa 72.000, pari al 13,1% della popolazione rientrante in questa fascia di età (se consideriamo i giovani 15-24 anni la percentuale è di poco superiore). La gran parte di questi (52.000) non lavora e non studia perché non ha trovato un'occupazione, anche se meno di 32.000 sono classificati dall'ISTAT come in cerca di occupazione; altri 20.000 rientrano tra gli "scoraggiati", ovvero coloro che non hanno fatto un'azione di ricerca nell'ultimo mese perché ritengono che non ci siano possibilità. Gli "scoraggiati" sono sensibilmente cresciuti negli ultimi due anni (+15,5% tra il 2009 e il 2011). In definitiva restano poco più di 20.000 giovani che realmente sono inattivi, ovvero che non studiano, non lavorano e non cercano un'occupazione. Un numero in crescita rispetto al 2010, ma non molto dissimile da quanto registrato nel 2009.

**Tabella 3 – NEET sui giovani 15-29 anni in provincia di Milano (anni 2009-2011 – valori assoluti e percentuali)**

	2009		2010		2011	
	N.	%	N.	%	N.	%
<b>NEET</b>	<b>75.314</b>	<b>13,8</b>	<b>75.872</b>	<b>13,9</b>	<b>72.231</b>	<b>13,1</b>
In cerca di occupazione per l'ISTAT	38.245	7,0	38.601	7,0	31.899	5,8
Inattivi non studenti che si dichiarano in cerca di occupazione	17.246	3,2	19.310	3,5	19.917	3,6
Altri inattivi non studenti	19.823	3,6	17.961	3,3	20.415	3,7
<b>Totale popolazione 15-29 anni</b>	<b>546.216</b>	<b>100,0</b>	<b>547.671</b>	<b>100,0</b>	<b>552.125</b>	<b>100,0</b>

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

### Avviamenti e cessazioni

I dati sulle comunicazioni obbligatorie dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della provincia di Milano ci forniscono importanti indicazioni sui movimenti occupazionali: in particolare sul numero di contratti avviati (avviamenti) e sul numero di persone avviate (avviati),<sup>9</sup> con cui si anticipano le tendenze che poi si rifletteranno sugli stock occupazionali.

Nel 2011, nonostante il rallentamento dell'ultimo trimestre legato alla grande incertezza, continua la ripresa, avviata nel 2010, del flusso degli avviamenti e del numero di nuovi avviati, ma non è stata ancora sufficiente a recuperare i livelli del 2008.<sup>10</sup>

9. I dati su avviamenti e avviati vanno tenuti distinti perché la stessa persona può essere avviata al lavoro più volte nello stesso anno. 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 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).

10. Per maggiori approfondimenti si veda OML provincia di Milano, "Gli anni dell'incertezza. Economia e lavoro in provincia di Milano", rapporto 2010-11.

Una ripresa evidente soprattutto guardando agli avviati (+3,1%) e il numero di datori di lavoro (+8,8%), mentre è limitata la crescita degli avviamenti (+1,2%), in seguito alla diffusione di contratti più duraturi.

**Tabella 4 – Avviamenti e avviati in provincia di Milano**  
(anni 2008-2011 – valori assoluti e percentuali)

Avviamenti	Valori assoluti				Variazioni 2011/2010	
	2008	2009	2010	2011	Assolute	Percentuali
Avviamenti totali	852.598	760.754	809.285	819.265	9.980	1,2
Avviamenti nelle famiglie	21.500	22.058	20.092	27.242	7.150	35,6
Avviamenti, escluse famiglie	831.098	738.696	789.193	792.023	2.830	0,4
Avviamenti donne	408.949	368.389	388.367	390.527	2.160	0,6
Avviamenti uomini	443.388	392.357	420.909	428.716	7.807	1,9
Avviamenti stranieri	202.945	176.421	189.933	203.748	13.815	7,3
Avviamenti giovani 15-29	301.587	260.253	288.244	283.980	-4.264	-1,5
<b>Avviati</b>						
Avviati totali	464.208	411.858	435.854	449.323	13.469	3,1
Avviati nelle famiglie	18.752	19.205	17.595	23.754	6.159	35,0
Avviati, escluse famiglie	445.456	392.653	418.259	425.569	7.310	1,7
Datori di lavoro	88.066	82.090	81.717	88.908	7.191	8,8
Famiglie	18.949	19.490	17.602	22.876	5.274	30,0
Imprese, enti e istituzioni	69.117	62.600	64.115	66.032	1.917	3,0
Avviati uomini	247.552	213.109	230.053	238.902	8.849	3,8
Avviate donne	216.660	198.744	205.798	210.412	4.614	2,2
Lavoro domestico	14.546	15.394	13.769	18.076	4.307	31,3
Altro lavoro	202.114	183.350	192.029	192.336	307	0,2
Avviati stranieri	113.396	104.660	112.517	126.199	13.682	12,2
Avviati giovani 15-29 anni	179.696	154.953	167.691	168.030	339	0,2

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

Un approfondimento dei dati complessivi mostra che:

- nel 2011 è cresciuta solo la componente immigrata, che ha recuperato completamente il calo post-crisi e ha superato addirittura i dati del 2008; quella autoctona, al contrario, dopo un 2010 di ripresa, ha registrato una nuova lieve flessione;
- una quota consistente degli avviamenti e degli avviati è riconducibile al lavoro familiare, cresciuto in un solo anno del 35%, in gran parte svolto da donne immigrate;
- il lavoro femminile è cresciuto meno di quello maschile e se si esclude il lavoro familiare, è rimasto stabile.

Nell'ultimo anno ci sono state significative variazioni nelle tipologie di contratti utilizzati, in parte intrecciate con le evoluzioni settoriali. Le tipologie contrattuali più dinamiche sono state il lavoro intermittente, che ha in parte sostituito il tempo determinato e le collaborazioni occasionali, e il lavoro autonomo dello spettacolo.<sup>11</sup> In aumento sono anche il tempo indeterminato e l'apprendistato (indubbiamente stimolato dai nuovi in-

11. All'aumento del lavoro intermittente è dovuta la minor crescita degli avviamenti in proporzione agli avviati: un contratto intermittente infatti sostituisce la ripetizione di numerosi contratti a tempo determinato, soprattutto nei settori della ristorazione e dei pubblici esercizi. Inoltre non consente di conoscere l'effettiva continuità dell'attività lavorativa, rendendo perciò più opaco l'andamento dell'occupazione.

centivi introdotti nell'agosto 2011), dopo la brusca caduta in seguito alla crisi. Certamente una parte di questo aumento ha interessato le attività della logistica, che riflettono la continua proliferazione delle cooperative lavoro, caratterizzate da comportamenti opachi e spesso al limite dello sfruttamento, ma hanno segnato un significativo incremento nel numero di avviamenti anche le attività della manifattura, che tradizionalmente hanno sempre fatto ricorso in misura prevalente al tempo indeterminato, e quelle del terziario, che più spesso hanno puntato sui nuovi contratti flessibili. Un incremento, quindi, distribuito nei diversi settori e per questo positivo, che sembra indicare la volontà delle imprese che hanno superato la fase più acuta della crisi di ricreare una base produttiva strutturata, dopo tanta flessibilità. Va però ricordato che la crescita dei tempi indeterminati potrebbe riguardare in parte lavoratori che hanno cambiato occupazione perché licenziati o a rischio di licenziamento.

**Tabella 5 – Avviati in provincia di Milano per forma contrattuale<sup>12</sup>**  
(anni 2008-2011 – valori assoluti e percentuali)

Forme contrattuali	Valori assoluti				Variazioni 2011/2010	
	2008	2009	2010	2011	Absolute	Percentuali
Tempo indeterminato	187.117	140.050	139.454	149.196	9.742	7,0
Tempo determinato	165.252	151.050	162.086	165.128	3.042	1,9
Apprendistato	18.963	12.940	13.204	14.349	1.145	8,7
Inserimento	4.600	2.742	4.170	4.126	-44	-1,1
Lavoro intermittente	6.134	11.029	15.484	20.161	4.677	30,2
Interinale	37.463	32.656	35.839	34.765	-1.074	-3,0
Collaborazioni a progetto e continuative	82.782	86.871	82.534	81.622	-912	-1,1
Collaborazioni occasionali	3.564	5.025	17.168	14.079	-3.089	-18,0
Lavoro autonomo dello spettacolo	6	3.918	5.639	6.714	1.075	19,1
Associati in partecipazione	3.889	2.149	1.575	1.310	-265	-16,8
Altro	1.180	1.937	2.089	2.208	119	5,7
<b>Totale</b>	<b>504.816</b>	<b>450.367</b>	<b>479.242</b>	<b>493.658</b>	<b>14.416</b>	<b>3,0</b>

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

In diminuzione anche le collaborazioni a progetto, che restano numericamente molto consistenti, e gli associati in partecipazione, che rappresentano una tipologia di lavoro ambigua, impiegata soprattutto nel commercio, ma tutto sommato marginale (già prima della riforma del lavoro attualmente in discussione, che dovrebbe determinarne la scomparsa).

I settori che hanno registrato una più consistente crescita degli avviamenti sono quelli dell'area ICT, soprattutto con riferimento alle attività legate all'indotto televisivo, le attività artistiche, dove è diffuso il ricorso a rapporti di lavoro autonomo di breve durata, la già citata logistica e le attività manifatturiere, grazie a una ripresa sia nei comparti più tradizionali del tessile e pelletteria, sia nelle attività chimiche e metalmeccaniche.

L'elemento più critico resta l'occupazione giovanile. Nel 2010 questa aveva registrato una certa ripresa, che si è però bloccata nel 2011, anno in cui il numero di avviati con meno di 30 anni è aumentato solo con riferimento agli immigrati, ma ha perso oltre 3.000 unità con riferimento agli autoctoni. Il 37,4% degli avviati ha meno di 30 anni, un valore che scende al 28,1% se consideriamo solo i giovani italiani, con una perdita di 1,6 punti percentuali nel 2011.

12. Avviati almeno una volta con una forma contrattuale di assunzione. La somma degli avviati per contratto non coincide con il numero di avviati totale perché la stessa persona può essere computata più volte se è stata avviata con più contratti.

**Tabella 6 – Avviamenti per settore in provincia di Milano<sup>13</sup>**  
(anni 2008-2011 – valori assoluti e percentuali)

Settori	Valori assoluti				Variazioni 2011/2010	
	2008	2009	2010	2011	Assolute	Percentuali
Agricoltura	1.529	1.844	1.786	1.914	128	7,2
Minerali	1.271	650	1.000	971	-29	-2,9
Manifatturiero	62.380	42.469	48.820	52.790	3.970	8,1
Energia	1.181	1.093	1.013	1.159	146	14,4
Acqua	2.395	3.657	1.574	1.854	280	17,8
Costruzioni	55.661	44.430	43.229	44.611	1.382	3,2
Commercio	71.546	61.635	71.856	72.486	630	0,9
Logistica	31.848	27.527	35.720	38.702	2.982	8,3
Alloggio, ristorazione e pubblici esercizi	167.319	132.001	138.709	131.518	-7.191	-5,2
Informatica e comunicazioni	114.349	105.378	108.981	114.626	5.645	5,2
Finanza e assicurazioni	15.399	10.762	11.603	9.968	-1.635	-14,1
Immobiliari	6.054	5.143	5.704	6.068	364	6,4
Attività professionali	53.873	52.522	49.900	50.819	919	1,8
Servizi alle imprese	114.132	116.490	137.011	129.572	-7.439	-5,4
Pubblica Amministrazione	6.092	4.732	6.343	3.762	-2.581	-40,7
Istruzione	56.801	52.215	49.148	52.100	2.952	6,0
Sanità	21.457	21.453	22.367	21.771	-596	-2,7
Attività artistiche	34.356	40.810	39.345	42.663	3.318	8,4
Altri servizi	12.785	13.151	14.769	14.347	-422	-2,9
Famiglie	21.559	22.165	20.173	27.303	7.130	35,3
Organizzazioni extraterritoriali	141	224	234	261	27	11,5
<b>Totale</b>	<b>852.128</b>	<b>760.351</b>	<b>809.285</b>	<b>819.265</b>	<b>9.980</b>	<b>1,2</b>

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

**Tabella 7 – Avviati in provincia di Milano minori di 30 anni**  
(anni 2008-2011 – valori assoluti e percentuali)

Giovani	Valori assoluti				Variazioni 2011/2010	
	2008	2009	2010	2011	Assolute	Percentuali
Avviati < 30 anni	179.696	154.953	167.691	168.030	339	0,2
Stranieri	39.404	35.086	38.211	41.848	3.637	9,5
Italiani	140.292	119.867	129.480	126.182	-3.298	-2,5
% giovani < 30 anni su totale avviati	38,7	37,6	38,5	37,4	-1,1	
% giovani italiani < 30 anni su totale avviati	30,2	29,1	29,7	28,1	-1,6	

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

Tra i giovani sono molto più diffuse le tipologie non stabili, in particolare il lavoro intermittente e la collaborazione occasionale. Il ricorso al primo tipo è sensibilmente aumentato anche nel 2011, a scapito delle collaborazioni occasionali e del lavoro a tempo determinato. Continua inoltre la crescita del lavoro autonomo dello spettacolo e delle tipologie contrattuali più stabili dirette specificamente ai giovani, come l'inserimento lavorativo e soprattutto l'apprendistato, ulteriormente incentivato con gli interventi dell'agosto 2011.

13. Per le agenzie interinali è stato indicato il settore della società utilizzatrice.

Infine, è da segnalare l'aumento del più raro contratto a tempo indeterminato, seppure non nella stessa misura registrata da chi ha 30 anni o più (+3,3% degli under 30 contro il +8,3% degli altri).

**Tabella 8 – Avviati in provincia di Milano: confronto tra lavoratori < 30 anni e ≥ 30 anni**  
(anni 2008-2011 – valori assoluti e percentuali)

Avviati < 30 anni	Valori assoluti				Variazioni 2011/2010	
	2008	2009	2010	2011	Assolute	Percentuali
Tempo indeterminato	52.077	35.294	35.792	36.977	1.185	3,3
Tempo determinato	66.520	57.809	62.113	62.020	-93	-0,1
Apprendistato	18.746	12.775	12.981	14.086	1.105	8,5
Inserimento	3.821	2.219	3.431	3.544	113	3,3
Lavoro intermittente	3.387	6.302	8.843	11.134	2.291	25,9
Interinale	19.960	16.649	17.859	17.001	-858	-4,8
Parasubordinato	34.217	36.935	33.153	32.092	-1.061	-3,2
Collaborazioni occasionali	1.508	2.068	11.979	9.077	-2.902	-24,2
Lavoro autonomo dello spettacolo	2	1.016	1.213	1.527	314	25,9
Associati in partecipazione	1.580	846	575	450	-125	-21,7
Altro	353	517	535	525	-10	-1,9
<b>Totale</b>	<b>202.171</b>	<b>172.430</b>	<b>188.474</b>	<b>188.433</b>	<b>-41</b>	<b>0,0</b>
<b>Avviati ≥ 30 anni</b>						
Tempo indeterminato	135.040	104.756	103.662	112.219	8.557	8,3
Tempo determinato	98.732	93.241	99.973	103.108	3.135	3,1
Apprendistato	217	165	223	263	40	17,9
Inserimento	779	523	739	582	-157	-21,2
Lavoro intermittente	2.747	4.727	6.641	9.027	2.386	35,9
Interinale	17.503	16.007	17.980	17.764	-216	-1,2
Parasubordinato	48.565	49.936	49.381	49.530	149	0,3
Collaborazioni occasionali	2.056	2.957	5.189	5.002	-187	-3,6
Lavoro autonomo dello spettacolo	4	2.902	4.426	5.187	761	17,2
Associati in partecipazione	2.309	1.303	1.000	860	-140	-14,0
Altro	827	1.420	1.554	1.683	129	8,3
<b>Totale</b>	<b>302.645</b>	<b>277.937</b>	<b>290.768</b>	<b>305.225</b>	<b>14.457</b>	<b>5,0</b>

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

### La cassa integrazione guadagni<sup>14</sup> e la mobilità

Il persistere della crisi è leggibile anche dal dato relativo alla richiesta di sussidi diretti quali la cassa integrazione, che ne mostra un ricorso ancora robusto in termini di monte ore complessivamente autorizzate. Tuttavia:

– durante il 2011 è proseguita la flessione delle ore di CIG autorizzate, già evidente a partire dall'anno precedente (a livello nazionale, -20,8% rispetto al 2010); a ciò è corrisposta anche una diminuzione del loro effettivo utilizzo: il tiraggio è sceso, infatti, sotto la soglia del 50% (48,8%);<sup>15</sup>

14. 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 al presente paragrafo si riferiscono all'area comprensiva di entrambe.

15. D'altra parte non è semplice stabilire quanto il minor utilizzo degli ammortizzatori sociali sia effetto dei rientri dalla CIG di imprese che hanno ripreso la normale produzione piuttosto che della definitiva cessazione di altre che ne abbiano dapprima fatto richiesta.

– il rapporto tra le diverse tipologie di ammortizzatori evidenzia l'uso ormai preponderante della CIGS e della cassa integrazione in deroga rispetto alla CIGO,<sup>16</sup> un trend iniziato già nel 2010 ed evidente in Lombardia, indicativo della natura strutturale della crisi e della significativa compromissione anche dei comparti non industriali e delle imprese di piccole dimensioni.

Lo scenario in apertura del 2012 si profila come scarsamente rassicurante: si interrompe, infatti, la contrazione delle ore di CIG autorizzate, lasciando intravedere una possibile inversione di tendenza rispetto al costante andamento in discesa registrato durante gli ultimi tempi. Pur in linea con la generalizzata ripresa della CIG – che per lo sviluppato tessuto produttivo della Lombardia si attesta comunque sui valori della media nazionale (+2,1%)<sup>17</sup> – il territorio milanese mostra un quadro che in parte si discosta dal livello regionale, anche in rapporto alla propria specializzazione produttiva.

**Tabella 9 – Cassa integrazione guadagni (in ore) in provincia di Milano e in Lombardia**  
(confronto I trimestre 2011 e 2012 – valori assoluti e percentuali)

Cassa integrazione guadagni	Milano			Lombardia		
	Valori assoluti I trimestre		Variazioni percentuali 2012/2011	Valori assoluti I trimestre		Variazioni percentuali 2012/2011
	2012	2011		2012	2011	
Ordinaria	2.802.227	2.737.778	2,4	22.654.518	16.469.484	37,6
Straordinaria	4.536.088	6.630.154	-31,6	19.892.776	26.456.683	-24,8
Deroga	7.330.629	4.717.998	55,4	15.656.157	14.094.174	11,1
Totale	14.668.944	14.085.930	4,1	58.203.451	57.020.341	2,1
Totale nazionale				236.692.010	231.812.459	2,1
% Lombardia/totale Italia				24,6	24,6	

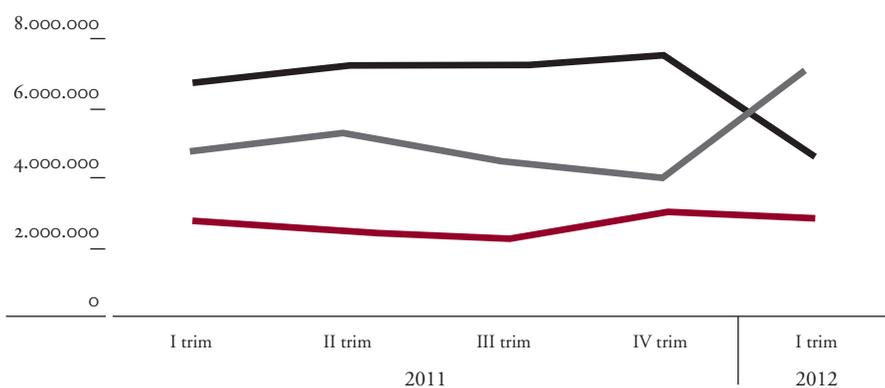
Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su dati INPS.

Infatti, raffrontando il primo bimestre dell'anno in corso con quello dell'anno precedente, mentre in Lombardia è evidente soprattutto l'incremento della CIGO (+37,6%) – quale riflesso di un riacutizzarsi della situazione di difficoltà che interessa *in primis* il tessuto manifatturiero regionale<sup>18</sup> – nel caso della provincia di Milano spicca, invece, il balzo in avanti della cassa integrazione in deroga (+55,4%), cui è quasi interamente imputabile l'incremento tendenziale del monte ore complessivo di CIG autorizzate a livello provinciale (un quarto del totale della Lombardia). Tale incremento è certo in relazione con la forte terziarizzazione dell'economia locale, ma anche, più in generale, con il coinvolgimento diffuso delle realtà produttive di minori dimensioni e con il ricorso alla cassa integrazione in deroga quale soluzione ultima a fronte del progressivo esaurirsi dell'opzione CIGS. Quest'ultima, in effetti, si presenta in calo (attribuibile, come di vedrà, alla sola industria) in misura ancor più pronunciata rispetto alla media regionale (-31,6% contro -24,8%). L'analisi per macrosettori non manca di evidenziare, con il 2012, il pesante impatto che la crisi sta seguitando a esercitare sui servizi, oltre che sulla manifattura. Nel commercio, la persistenza della “non crescita” e l'esposizione generaliz-

16. A livello nazionale, dei 475 milioni di ore “consumate” nel 2011 (a fronte dei 973 milioni richiesti), il 75% riguarda la cassa integrazione straordinaria e quella in deroga.

17. Alla Lombardia è imputabile circa un quarto dell'importo nazionale delle ore di CIG autorizzate.

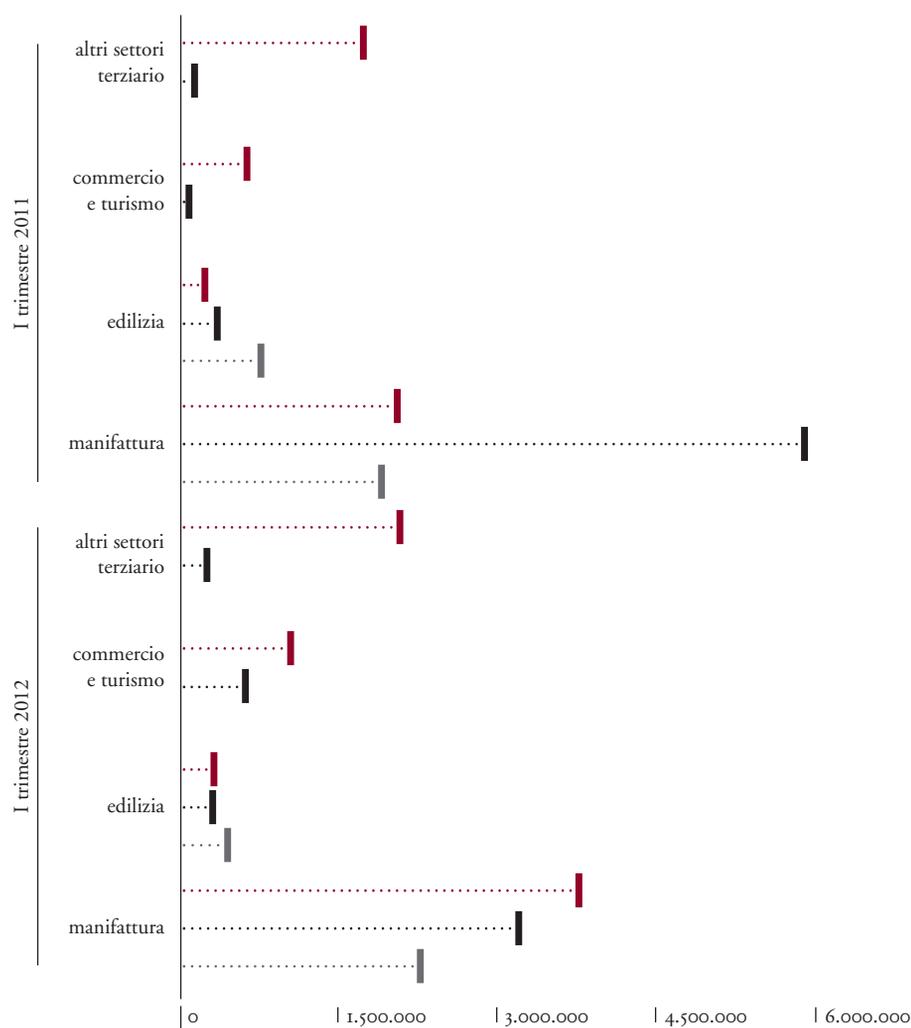
18. La fase di recupero delle attività economiche, in gran parte trainata dalla domanda internazionale, è rallentata nel corso del 2011; nell'ultima parte dell'anno l'attività industriale si è indebolita e il ciclo progressivamente deteriorato. Rispetto agli altri tipi di ammortizzatori, il ricorso alla CIGO riflette, comunque, un atteggiamento volto a tamponare la criticità della situazione senza modifiche sostanziali degli assetti occupazionali, quindi dapprima in un'ottica di temporaneità rispetto alle difficoltà nuovamente registrate. L'adozione della CIGS risponde invece al complicarsi prolungato della crisi, con un'estensione anche a settori diversi dall'industria.



**Grafico 7 – Cassa integrazione guadagni (in ore) in provincia di Milano (trimestri 2011 e 2012 – valori assoluti)**

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

— ordinaria  
— straordinaria  
— deroga



**Grafico 8 – Cassa integrazione guadagni (in ore) per macrosettore in provincia di Milano (I trimestre 2011 e 2012)**

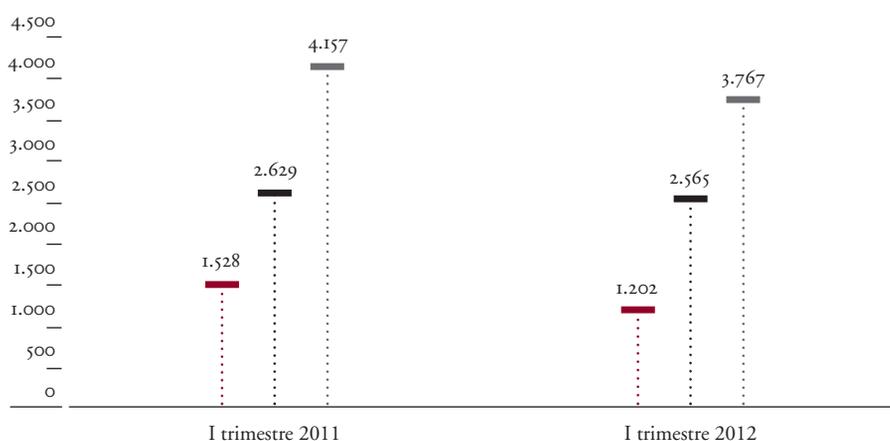
Fonte: elaborazione Area Ricerca Formaper Camera di Commercio di Milano su dati INPS.

— deroga  
— CIGS  
— CIGO

zata del comparto, con un sempre maggior coinvolgimento delle imprese meno strutturate, sono chiaramente leggibili nel cospicuo incremento della CIGS tra i due bimestri di raffronto (assai più pronunciato rispetto alla media regionale)<sup>19</sup> e soprattutto nella significativa dinamica della cassa integrazione in deroga, la tipologia di ammortizzatore cui si ricorre con maggiore frequenza. Il suo utilizzo è, inoltre, estremamente rilevante nel terziario non commerciale (oltre 2 milioni di ore), come già nell'analogo periodo del 2011, a testimonianza del prolungarsi della situazione di criticità e delle crescenti difficoltà in cui versano specialmente le imprese più piccole del comparto.

19. La deroga è in riferimento alla soglia dimensionale delle imprese che possono ricorrere alla CIGS e alla durata normalmente prevista per l'intervento.

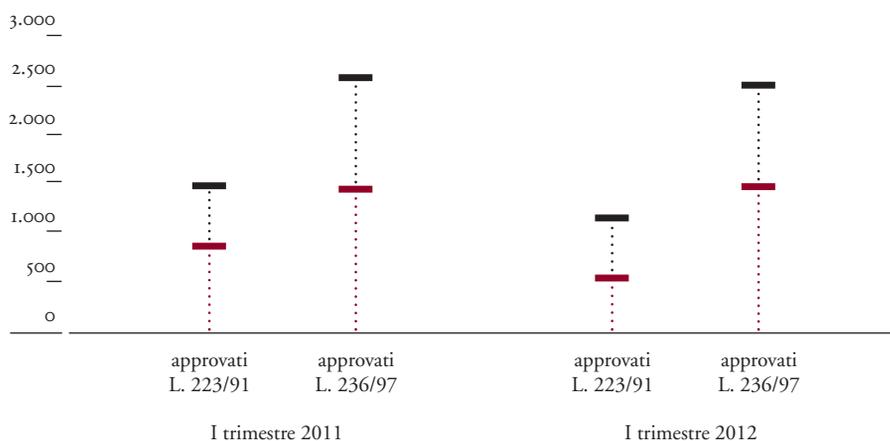
D'altra parte, anche gli ultimi dati disponibili sui lavoratori licenziati in mobilità nella provincia di Milano, relativi al primo trimestre 2012, evidenziano che a subire i più forti contraccolpi della crisi sul piano occupazionale sono soprattutto le imprese di piccole dimensioni. Infatti, pur in presenza di una complessiva flessione rispetto all'analogo periodo del 2011 (-9,4%), si registra un incremento della quota dei lavoratori espulsi da imprese fino a 15 dipendenti (ex. L.236/93), in maggioranza uomini. Nel periodo gennaio-marzo 2012 tale quota di lavoratori è arrivata a rappresentare il 68% del totale dei collocati in mobilità, rispetto al 63% dello stesso periodo del 2011.



**Grafico 9 – Lavoratori approvati nelle liste di mobilità in provincia di Milano**  
(confronto I trimestre 2011 e 2012 – valori assoluti)

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

- approvati L. 223/91
- approvati L. 236/97
- totale



**Grafico 10 – Lavoratori approvati nelle liste di mobilità in provincia di Milano per sesso**  
(confronto I trimestre 2011 e 2012 – valori assoluti)

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

- maschi
- femmine

Anche nella manifattura, il settore con il più consistente stock di ore di CIG richieste (oltre i 9 milioni),<sup>20</sup> il superamento dei provvedimenti a carattere straordinario da parte di quelli in deroga (addirittura +84,5% rispetto al primo trimestre 2011, un incremento percentuale marcatamente al di sopra della media lombarda) denuncia, a fronte del perdurare della crisi, la forte penalizzazione delle imprese di minori dimensioni, con un diffuso interessamento delle realtà artigiane. Nello specifico, a manifestare i sintomi di maggior flessione dell'attività economica seguivano a essere i comparti della meccanica (entro cui, tuttavia, diminuisce il ricorso a tutti gli ammortizzatori sociali tra i due trimestri di raffronto, con esclusione della cassa integrazione in deroga, in moderato incremento), della chimica, della gomma e delle materie plastiche, nonché della carta, stampa ed editoria, tutti con una significativa penalizzazione delle realtà artigiane.

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

Infine, il quadro relativo all'edilizia<sup>21</sup> attesta la situazione di stagnazione in cui essa versa anche nella provincia di Milano: a inizio anno, il calo della CIGO rispetto allo stesso periodo del 2011 è in gran parte compensato da un maggiore ricorso alle altre tipologie di ammortizzatori, soprattutto alla CIGS (che cresce in misura proporzionalmente doppia alla media lombarda), a ribadire l'ormai assodato carattere strutturale della crisi e il suo significativo impatto sul comparto locale; in particolare appaiono attualmente in condizioni di maggior sofferenza le attività dei settori collegati all'edilizia, soprattutto se artigiane.

Il panorama che si delinea in apertura dell'anno in corso appare quindi complesso. Se, sul fronte finanziario, sembra essersi ridotta l'eventualità degli eventi più drastici, d'altro canto molteplici elementi di incertezza contrassegnano la ripresa economica e le prospettive di crescita: i rischi al ribasso per l'attività produttiva restano ancora elevati,<sup>22</sup> con evidenti ripercussioni sul fronte occupazionale, ivi inclusa la prospettiva di non riassorbire le posizioni lavorative sinora salvaguardate grazie alla tutela degli ammortizzatori sociali. Vale però anche l'ovvia considerazione che tale riassorbimento non sarebbe comunque sufficiente a contrassegnare un quadro di ripresa occupazionale se disgiunto dalla creazione di nuovi posti di lavoro, prospettiva che non appare prossima.

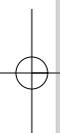
**Tabella 10 – Cassa integrazione guadagni (in ore) in provincia di Milano e in Lombardia per macrosettore**  
(confronto I trimestre 2011 e 2012 – valori assoluti e percentuali)

Settori	CIGO			CIGS			CIG in deroga			CIG		
	Valori assoluti		Var. % 2012/11									
	2012	2011		2012	2011		2012	2011		2012	2011	
<b>Milano</b>												
Manifattura	2.320.866	1.948.970	19,1	3.242.157	5.924.996	-45,3	3.794.022	2.056.217	84,5	9.357.045	9.930.183	-5,8
Edilizia	481.361	788.808	-39,0	339.872	391.730	-13,2	356.381	227.568	56,6	1.177.614	1.408.106	-16,4
Commercio e turismo				658.588	138.169	376,7	1.073.755	654.750	64,0	1.732.343	792.919	118,5
Atri settori terziario				295.471	175.259	68,6	2.106.471	1.779.463	18,4	2.401.942	1.954.722	22,9
<b>Totale</b>	<b>2.802.227</b>	<b>2.737.778</b>	<b>2,4</b>	<b>4.536.088</b>	<b>6.630.154</b>	<b>-31,6</b>	<b>7.330.629</b>	<b>4.717.998</b>	<b>55,4</b>	<b>14.668.944</b>	<b>14.085.930</b>	<b>4,1</b>
<b>Lombardia</b>												
Manifattura	19.648.343	13.370.436	47,0	17.304.649	24.646.637	-29,8	9.901.385	9.364.510	5,7	46.854.377	47.381.583	-1,1
Edilizia	3.006.175	3.099.048	-3,0	1.036.754	1.105.380	-6,2	782.713	610.764	28,2	4.825.642	4.815.192	0,2
Commercio e turismo				1.179.901	504.746	133,8	1.669.525	1.582.544	5,5	2.849.426	2.087.290	36,5
Atri settori terziario				371.472	199.920	85,8	3.302.534	2.536.356	30,2	3.674.006	2.736.276	34,3
<b>Totale</b>	<b>22.654.518</b>	<b>16.469.484</b>	<b>37,6</b>	<b>19.892.776</b>	<b>26.456.683</b>	<b>-24,8</b>	<b>15.656.157</b>	<b>14.094.174</b>	<b>11,1</b>	<b>58.203.451</b>	<b>57.020.341</b>	<b>2,1</b>

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

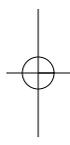
21. Nelle elaborazioni qui riportate il settore dell'edilizia risulta comprensivo del comparto "installazione impianti per l'edilizia", che la fonte INPS diversamente classifica entro la manifattura.

22. Banca d'Italia, "Bollettino economico" n. 67, gennaio 2012; "Congiuntura ref.", n. 18, ottobre 2011, n. 5, marzo 2012 e n. 8 aprile 2012.



# Parte seconda

## Milano mondo



## 5. Perché scommettere sull'internazionalizzazione

di Pier Andrea Chevallard\*

La scelta di dedicare la seconda parte del Rapporto *Milano Produttiva* 2012 ai processi di internazionalizzazione discende dalla consapevolezza che la proiezione internazionale delle imprese e la capacità di attrazione dall'estero di investimenti, persone e idee costituiscono, oggi più che mai, una fondamentale condizione per la competitività del sistema Milano. Una consapevolezza che esce ulteriormente rafforzata dai dati e dalle considerazioni che verranno presentati nei capitoli che seguono e che acquisisce una particolare urgenza nel contesto di crisi che stiamo attraversando; una crisi strutturale che – in quanto tale – definisce equilibri profondamente rinnovati densi di incertezza e opportunità.

Se l'imperativo di promuovere una più incisiva presenza nelle reti globali della produzione e della conoscenza è oggi pressante per tutti i territori, lo è in particolare per l'area milanese, che esprime un potenziale economico che non ha pari nel paese e trova uno dei tratti più distintivi della sua identità nell'essere, da sempre, uno spazio di relazionalità, incontro e mediazione. In continuità con la tradizione storica di questa area metropolitana, Milano è dunque ancora oggi – evidentemente in forme diverse rispetto al passato – un mercato, cioè un luogo che, in virtù anche della sua posizione geografica, è collocato al centro di una pluralità di direttrici di sviluppo e costituisce una piattaforma economica e commerciale che esercita capacità di attrazione su scala macroregionale. La natura di gateway commerciale si evidenzia chiaramente nel fatto che la città assorbe una quota decisamente significativa delle importazioni italiane: sebbene nel 2011 l'import milanese abbia subito un contraccolpo dovuto al calo dei consumi e al rallentamento dell'attività produttiva, equivale al 16% del valore complessivo a livello nazionale, al 26% di quello dell'Italia settentrionale e al 53% di quello della Lombardia.

La piattaforma commerciale configurata da Milano è fortemente integrata con il tessuto manifatturiero lombardo, che presenta aree di eccellenza in diversi comparti produttivi, a partire dalla meccanica e dai tradizionali sistemi del tessile-abbigliamento, dell'arredamento e dell'alimentare. Questi ultimi, che costituiscono il cosiddetto settore del *bello e ben fatto* composto da beni di fascia medio-alta e che trovano nel bacino di consumo rappresentato dai nuovi mercati uno sbocco privilegiato (rispetto al 2011 nel 2017 sono previsti 192 milioni di nuovi ricchi in più, con un reddito annuo di almeno 30.000 dollari), sono quelli che hanno mostrato nel 2011 le migliori performance sia sul fronte della proiezione internazionale sia su quello dell'attrazione di investimenti diretti

---

\* Pier Andrea Chevallard – Segretario Generale della Camera di Commercio di Milano.

dall'estero. Tale risultato è il frutto dell'azione di poche grandi imprese e di tante piccole e medie aziende che negli ultimi anni sono riuscite a innovare e a ripensare il proprio business puntando sulla qualità e sul servizio al cliente.

Mentre nel mondo manifatturiero anche le aziende di dimensione medio-piccola si stanno dunque affacciando al mercato estero, riuscendo in molti casi a sopperire – sia pur non senza difficoltà – alle limitazioni imposte dalla dimensione aziendale attraverso la specializzazione di nicchia e la produzione di alta gamma, la natura estremamente frammentata delle imprese dei servizi condiziona fortemente la propensione internazionale di tale comparto. Per quanto non esistano dati precisi capaci di misurare l'intensità dell'internazionalizzazione del terziario, esso appare ancora troppo legato al mercato interno, in virtù del fatto che in tale ambito se non si è grandi – e non si dispone di un ramificato sistema relazionale – è estremamente difficile andare all'estero. Tuttavia, soprattutto per chi opera nei servizi collegati all'economia della creatività (nel campo del design, in particolare), inserirsi nei flussi globali dell'innovazione è una necessità. Il mercato di riferimento è infatti sempre più internazionale, dal momento che gli input – in termini di conoscenza e tecnologie di lavoro – provengono da tutto il globo. Per tali soggetti imprenditoriali diventa quindi fondamentale accedere, beneficiando delle tecnologie di rete e dell'informazione che hanno ridotto drasticamente i costi di coordinamento su scala globale, ai *marketplace* internazionali dell'innovazione, allargando il proprio confine di azione ben al di là del territorio di provenienza. Metabolizzare tale visione e prospettiva di sviluppo, nonché operare in questa direzione, rappresenta una sfida decisiva non solo per gli operatori economici ma, più in generale, per la città e i suoi policy maker.

L'internazionalizzazione non è dunque fatta solo di flussi di merci e investimenti produttivi, ma anche di flussi di persone e conoscenze. Nel parlare di apertura internazionale della città è dunque di grande importanza soffermare l'attenzione anche sul turismo e sull'attrazione di studenti stranieri nel nostro paese.

Nel corso del 2011 sono giunti a Milano circa 6 milioni di viaggiatori provenienti da paesi esteri, pari al 7,2% delle presenze complessive in Italia e al 35% di quelle in Lombardia. Si tratta di dati significativi che indicano però spazi di miglioramento, se si vuole perseguire l'obiettivo di potenziare il ruolo della città quale principale porta di accesso del turismo internazionale in Italia e in Lombardia, con riferimento soprattutto ai flussi business e congressuali.

Sul fronte dell'attrazione degli studenti dall'estero, va sottolineato un crescente impegno degli atenei nel rafforzare i programmi didattici rivolti agli stranieri: tale sforzo è premiato dal costante miglioramento della quota di studenti provenienti dall'estero, che per alcune università milanesi si avvicina al 10%.

Muovendo dalla consapevolezza che il posizionamento di Milano nella gerarchia delle città globali si gioca e giocherà sempre di più sulla capacità di attrarre (oltre che di trattenerne) persone con quelle abilità rare in grado di apportare alla città e al suo sistema economico un rilevante contributo in termini di intelligenza e creatività, è necessario su questo punto compiere un salto di qualità, mettendo in campo, in un'ottica di sistema tra istituzioni pubbliche e private e università, nuove strategie aperte al mondo, capaci non solo di rafforzare la natura di Milano quale "cerniera economica", ma anche di rendere quest'area territoriale una "piattaforma di senso" generatrice di opportunità sul piano culturale e sociale, oltre che tecnico-scientifico.

## 6. L'interscambio commerciale e le strategie delle imprese sui mercati esteri

di Roberto Adamoli\*

### Scenario internazionale

Per il commercio internazionale il 2011 è stato un anno dall'andamento altalenante: nel primo semestre la dinamica espansiva è stata molto vivace mentre nel secondo il ritmo di crescita ha subito un forte rallentamento. Nello scorso anno il volume complessivo dell'interscambio è comunque aumentato del 6,4%,<sup>1</sup> dopo essere cresciuto nel 2010 del 9,5%, nonostante un più frequente ricorso a pratiche protezionistiche.<sup>2</sup> I timori, espressi dopo lo scoppio della crisi nel 2008 circa una contrazione strutturale del commercio mondiale dovuta al ripiegamento verso un modello a cluster regionali chiusi verso l'esterno, si sono dunque rivelati infondati. Al contrario, si è consolidato un processo di frammentazione internazionale della produzione, reso possibile dai recenti progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che ha prodotto, rimuovendo molti ostacoli alla gestione a distanza dei diversi stadi del processo produttivo, una graduale ricombinazione su scala globale tra fasi, imprese e territori coinvolti e una conseguente accelerazione degli scambi commerciali.

Gli effetti della crisi sul commercio internazionale si riscontrano, piuttosto, nell'aumento di eterogeneità che tende a caratterizzarne sempre di più lo sviluppo.<sup>3</sup> Una disomogeneità che si palesa – oltre che in relazione, come già evidenziato, alla variabile temporale – anche, e soprattutto, in riferimento ai paesi e ai settori. Le importazioni dei paesi emergenti sono aumentate nel 2011 dell'11,3%, mentre in quelli a industrializzazione più matura del 4,8%. Le esportazioni sono rispettivamente cresciute del 9% e del 5,5%. La Cina si è confermata il primo esportatore al mondo, rafforzando la sua leadership soprattutto in relazione ai beni di consumo, sia quelli tradizionali (di cui fornisce un quinto dell'intero commercio mondiale), sia quelli più innovativi (nel campo dell'elettronica, per esempio), che rappresentano la vera nuova specializzazione dell'offerta cinese sui mercati internazionali. Nel continente asiatico, accanto alla Cina che – per quanto ancora in espansione – è sottoposta a sfide e fattori di rischio rilevanti connessi all'inflazione e alle oscillazioni del mercato immobiliare, in forte ascesa appaiono, con un crescente peso nelle dinamiche dell'interscambio commerciale, nuovi paesi emergenti quali Indonesia, Thailandia, Vietnam e Malesia.

In questo quadro, i dati relativi ai paesi avanzati mostrano un andamento diseguale

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

1. Dati WEO – World Economic Outlook, Fondo Monetario Internazionale.

2. Global Trade Alert ([www.globaltradealert.org](http://www.globaltradealert.org)).

3. Cfr. Banca Mondiale, "Global Economic Prospects", 2012.

ma sostanzialmente espansivo. Gli Stati Uniti hanno registrato nel 2011 un incremento sia dell'export sia dell'import di circa l'8%. La performance esportativa dell'Europa ha risentito della crisi dei debiti sovrani e della conseguente incertezza economica. Tuttavia, le esportazioni dell'Unione europea sono cresciute nel 2011 del 4,2% (4,3% nell'Euro Zona) e le importazioni del 6,4% (6,9% nell'Euro Zona).<sup>4</sup>

### L'interscambio commerciale in Italia. Raffronti territoriali

Nel contesto internazionale descritto, l'Italia ha trovato proprio nell'export l'unica leva per la crescita. La nostra economia soffre, infatti, della debolezza della domanda interna che interessa sia i consumi pubblici e privati sia gli investimenti. La debole crescita del Prodotto Interno Lordo dello scorso anno si spiega dunque interamente con il contributo delle esportazioni, che nel 2011 sono aumentate a livello nazionale dell'11,4%, per un valore totale di quasi 376 miliardi di euro (40 miliardi in più del 2010), una cifra superiore al livello massimo pre-crisi.<sup>5</sup> La crescita nel mercato extra UE (+14,9%) è stata più sostenuta di quella registrata all'interno dell'area comunitaria (+8,8%). Anche le importazioni sono cresciute a un tasso sostenuto, sia pur inferiore a quello dell'export (+9%), sintesi anche in questo caso di un aumento molto pronunciato degli acquisti dai paesi extraeuropei e di una crescita più moderata di quelli dai paesi europei.<sup>6</sup>

**Tabella 1 – Interscambio commerciale per area geografica**  
(anni 2010-2011 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Aree geografiche	Valori assoluti				Variazioni % 2011/2010	
	2010		2011 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Italia	367.389.807.502	337.346.283.197	400.479.614.304	375.849.580.721	9,0	11,4
Italia settentrionale	232.728.472.118	240.768.728.861	248.321.884.680	267.616.056.609	6,7	11,2
Lombardia	118.263.471.997	94.022.190.164	123.209.212.177	104.163.767.598	4,2	10,8
<b>Milano</b>	<b>67.930.012.409</b>	<b>34.192.925.983</b>	<b>65.346.907.576</b>	<b>37.216.032.731</b>	<b>-3,8</b>	<b>8,8</b>

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

Le esportazioni sono cresciute in misura abbastanza omogenea nel territorio italiano, con tassi vicini al 10% in tutte le sue ripartizioni. Più eterogenea la distribuzione dell'import, che vede un deciso aumento a livello nazionale e dell'Italia settentrionale, una crescita più tenue per la Lombardia e un decremento del 3,8% nella provincia di Milano. Ciò evidenzia un forte calo della domanda nell'area milanese, che più delle altre ha risentito della crisi di fiducia che ha colpito l'economia.

Osservando i dati della tabella 1, occorre sottolineare come la performance esportativa dell'Italia dipenda fortemente dal Nord del paese, che rappresenta da solo più del 70% dell'export nazionale. In questo contesto, il capoluogo lombardo gioca un indiscutibile ruolo di traino. Sebbene, infatti, i dati relativi a Milano mostrino nel 2011 un incremento leggermente inferiore rispetto al resto del Nord e al paese nel suo complesso, va osservato che l'area milanese genera il 10% delle esportazioni nazionali, il 14% di quelle dell'Italia settentrionale e il 35% di quelle della Lombardia. Ancora più rilevante, nonostante la flessione del 2011, il peso di Milano sulle importazioni, rappresentando il 16% dell'import nazionale, il 26% di quello dell'Italia settentrionale e il 53% di quello della Lombardia.

4. Dati della Commissione europea, "Interim Forecast", febbraio 2012.

5. Cfr. ICE, "Il commercio estero dell'Italia nel 2011".

6. I dati riportati in questo capitolo sono di fonte ISTAT e si riferiscono ai valori correnti.

## Le imprese milanesi nei mercati esteri

Per indagare più in profondità le strategie delle imprese milanesi sui mercati esteri è stata realizzata un'apposita *survey* somministrata a un selezionato campione di imprese esportatrici localizzate nella provincia di Milano.<sup>7</sup> Le analisi che verranno presentate nei paragrafi che seguono si riferiscono dunque sia ai dati ISTAT sia ai risultati della rilevazione demoscopica.

Il quadro che emerge dall'analisi incrociata dei dati statistici e delle risposte degli imprenditori testimonia la crescente forza internazionale del sistema produttivo ambrosiano. L'area milanese si caratterizza difatti per la presenza di un significativo nucleo di imprese internazionalizzate che guardano con crescente attenzione ai paesi più lontani – soprattutto in Asia e in America meridionale – e sono impegnate a ripensare alle strategie di penetrazione nei mercati esteri secondo modalità più articolate rispetto alla semplice attività di export dal paese di origine.

La propensione globale delle imprese milanesi si rileva in maniera chiara anche dal loro inserimento nelle reti di fornitura internazionale: secondo il sondaggio citato, ben il 70% delle imprese ha infatti fornitori esteri. Ciò rappresenta un segno positivo di apertura in un contesto caratterizzato dalla frammentazione internazionale della produzione. La forte relazione tra la competitività delle aziende e l'esposizione al commercio mondiale non riguarda infatti solo la capacità di esportazione ma anche quella del “saper importare” input adeguati ad accrescere il valore del proprio business.

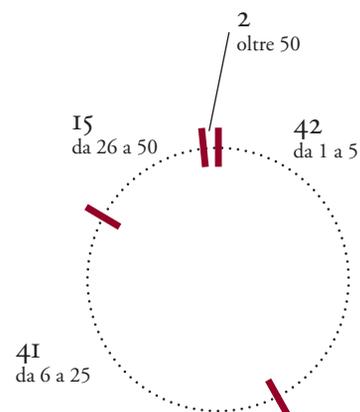
### Il profilo dell'impresa milanese internazionalizzata

L'azienda milanese operante nei mercati esteri, secondo i risultati del sondaggio, è un'impresa impegnata prevalentemente nel settore manifatturiero (di questo comparto è l'84% delle imprese intervistate, mentre il 10% risulta attivo nel commercio, il 5% nei servizi e poco più dell'1% nelle costruzioni) e con una dimensione piuttosto piccola: il 75% dichiara di avere un numero di addetti compreso nella fascia da 10 a 49. Questo dato conferma la propensione all'esportazione delle piccole imprese milanesi, che sono spinte ad affrontare i mercati esteri dallo stallo dei consumi interni. Una presenza internazionale che non si limita alle esportazioni, ma si estende anche a forme di internazionalizzazione più complesse che contemplano un presidio diretto in termini di insediamenti commerciali, produttivi o, in casi più limitati, di ricerca e sviluppo. Il 12% delle imprese intervistate ha, infatti, dichiarato di aver effettuato negli ultimi anni investimenti all'estero allo scopo, principalmente, di essere più vicine ai clienti o ai committenti.

La maggiore sofisticazione delle strategie di internazionalizzazione delle imprese milanesi si riscontra anche nella diversificazione geografica dei mercati di sbocco, che a Milano risulta molto più diffusa rispetto al resto del paese: se il 42% delle imprese è presente in un numero di paesi esteri compreso tra 1 e 5, ben il 41% opera su un numero di mercati tra 6 e 25 e il 15% tra 26 e 50. Per quanto tali dati possano nascondere situazioni nelle quali il business dell'azienda è in gran parte concentrato in un unico mercato, destinando agli altri solo una quota marginale, essi rivelano comunque una reattiva capacità di penetrazione nei paesi che sembrano offrire le migliori opportunità.

Ancora piuttosto bassa risulta la percentuale di imprese (il 12%) che vantano nel proprio capitale una quota di partecipazione di un gruppo o di un fondo estero, a dimostrazione del perdurare di una certa resistenza rispetto all'apertura a partecipazioni che, opportunamente selezionate, potrebbero consentire all'impresa partecipata di allargare il proprio raggio di azione e rafforzare la propria attività all'estero grazie alla disponibilità di mezzi finanziari aggiuntivi. Il 14% delle imprese a capitale totalmente italiano si di-

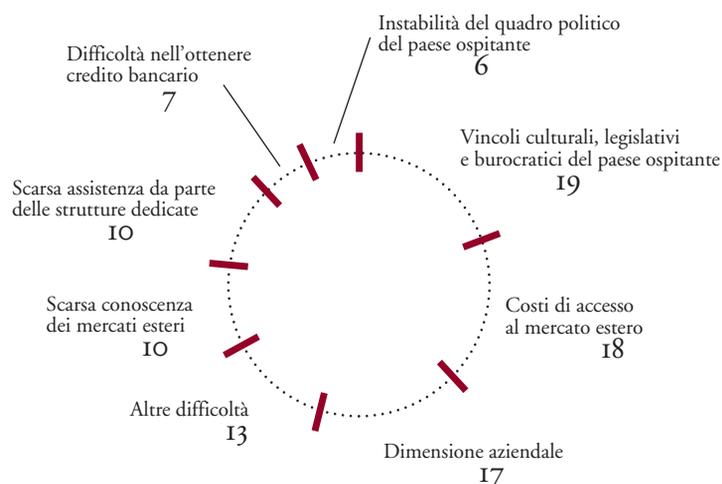
**Grafico 1 – Numero dei mercati di sbocco delle imprese del campione (anno 2011 – valori percentuali)**  
Fonte: indagine demoscopica condotta da Digicamere.



7. Il sondaggio, realizzato in collaborazione con Assolombarda, è stato effettuato dalla società Digicamere nei mesi di novembre e dicembre 2011 con metodo CATI su un campione di imprese esportatrici della provincia di Milano appartenenti ai settori manifatturiero, del commercio, dei servizi alle imprese e delle costruzioni e con un numero di addetti superiore a 10.

chiara però interessato a percorrere nel futuro prossimo questa strada, che potrebbe rappresentare una soluzione per superare alcune delle difficoltà riscontrate dalle imprese milanesi nell'approccio ai mercati esteri.

Difficoltà che, come emerge dal grafico 2, riguardano principalmente i vincoli culturali, legislativi e burocratici del paese ospitante; i relativi costi di accesso; la scarsa conoscenza dei mercati esteri.



**Grafico 2 – Principali difficoltà delle imprese nell'approccio ai mercati esteri (anno 2011 – valori percentuali)**

Fonte: indagine demoscopica condotta da Digicamere.

Si tratta di ostacoli che sono, in molti casi, connessi alla ridotta dimensione media dell'azienda o alla semplicità della sua struttura organizzativa e che potrebbero essere superati, come anticipato, da una maggiore apertura della compagine societaria oppure da una maggiore attitudine alle aggregazioni di impresa. Quest'ultima costituisce un'importante opportunità e leva d'azione considerando che dal sondaggio risulta che solo il 30% delle aziende si dichiara disposto a valutare l'ipotesi di creare reti con altre imprese per affrontare con maggiore probabilità di successo i mercati esteri, mentre il 53% esclude tale possibilità.

### La geografia dei mercati di sbocco

Anche nel 2011 il baricentro dell'attività delle imprese milanesi nei mercati esteri è stata l'Europa, per molte imprese vero e proprio mercato domestico, che da sola rappresenta il 58% dell'export milanese. I flussi esportativi verso di essa sono cresciuti nell'ultimo anno del 10,6%, esito di un aumento del 4,6% nei paesi dell'Unione europea (+2,5% nell'Euro Zona) e del 25,7% nei paesi europei non appartenenti all'UE. La forte espansione relativa a questi ultimi è connessa principalmente all'aumento delle vendite in Svizzera (+39,5%) e Turchia (+21,6%). In forte crescita appare anche l'export verso gli Stati Uniti (+10,7%), che rappresenta l'11% delle intere esportazioni extra UE.

Per quanto i mercati maturi (in primo luogo Unione europea e Stati Uniti) rimangono il cuore della proiezione internazionale delle imprese milanesi, si rileva un processo di graduale cambiamento della geografia dei mercati di sbocco, con una crescente attenzione verso quelli emergenti (tabella 2). L'export verso l'Asia orientale è cresciuto nel 2011 dell'11,6% (15,6% in Cina) e del 10,8% verso l'America centro-meridionale (+15,7% verso il Brasile). Tornando all'Europa e puntando lo sguardo, in particolare, sui paesi dell'UE, si rileva come la Germania continui a costituire la principale destinazione delle esportazioni milanesi. Un primato che si è consolidato nel 2011 con un incremento dei flussi dell'11,1%, a conferma del ruolo di traino che l'economia tedesca gioca per quella italiana e milanese. Al secondo posto si colloca la Francia, che ha registrato nello scorso anno un aumento più modesto, pari al 2,3%. In crescita l'export verso il Belgio (+14,3%), il Regno Unito (+4,3%) e i paesi di più recente adesione all'UE, quali paesi

**Tabella 2 – Interscambio commerciale della provincia di Milano per area geografica**  
(anni 2010-2011 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Aree geografiche	Valori assoluti				Variazioni % 2011/2010	
	2010		2011 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
<b>Europa</b>	<b>50.074.858.858</b>	<b>19.995.237.924</b>	<b>46.855.919.444</b>	<b>22.115.652.896</b>	<b>-6,4</b>	<b>10,6</b>
Unione europea	45.003.586.928	14.284.841.854	41.033.486.230	14.938.157.416	-8,8	4,6
Euro Zona	37.923.376.711	11.034.488.627	34.678.416.773	11.309.481.446	-8,6	2,5
Paesi europei non UE	5.071.271.930	5.710.396.070	5.822.433.214	7.177.495.480	14,8	25,7
<b>America</b>	<b>3.893.122.631</b>	<b>4.108.706.952</b>	<b>4.953.361.370</b>	<b>4.529.778.757</b>	<b>27,2</b>	<b>10,2</b>
Stati Uniti	2.700.842.391	2.297.910.382	2.883.419.671	2.544.580.722	6,8	10,7
America centro-meridionale	1.054.720.238	1.512.887.981	1.863.940.663	1.676.591.091	76,7	10,8
Brasile	247.498.888	520.365.616	396.582.060	602.044.909	60,2	15,7
<b>Asia</b>	<b>11.996.800.655</b>	<b>7.269.717.883</b>	<b>12.308.668.280</b>	<b>7.513.420.864</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>
Medio Oriente	2.194.813.449	2.558.496.022	2.185.783.491	2.494.420.020	-0,4	-2,5
Asia centrale	870.268.224	932.379.443	1.053.043.613	801.731.468	21,0	-14,0
Asia orientale	8.931.718.982	3.778.842.418	9.069.841.176	4.217.269.376	1,5	11,6
India	670.405.821	565.889.038	723.710.416	566.793.710	8,0	0,2
Cina	5.481.694.067	1.284.965.958	5.417.399.775	1.485.381.131	-1,2	15,6
Giappone	1.057.796.303	671.070.481	975.643.733	724.820.593	-7,8	8,0
Paesi NIEs	1.374.772.886	1.372.593.847	1.366.817.267	1.450.641.659	-0,6	5,7
<b>Mondo</b>	<b>67.930.012.409</b>	<b>34.192.925.983</b>	<b>65.346.907.576</b>	<b>37.216.032.731</b>	<b>-3,8</b>	<b>8,8</b>

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

Baltici, Slovacchia e Ungheria. In calo le esportazioni verso i paesi più pesantemente colpiti dalla crisi economica: Portogallo, Spagna e Grecia. Le importazioni risultano in decisa discesa dalla maggior parte dei paesi comunitari, a parte – anche in questo caso – quelli dell'area centro-orientale (tabella 3).

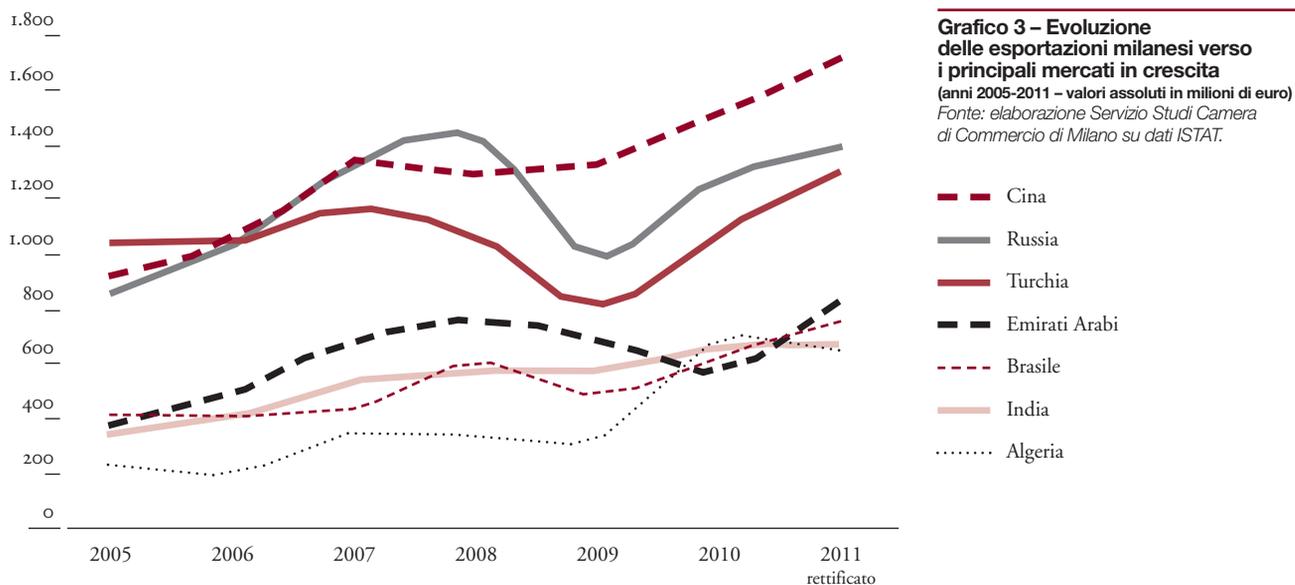
Come accennato, la mappa degli scambi internazionali di Milano si sta, sia pure lentamente, trasformando secondo l'evoluzione delle dinamiche geoeconomiche e geopolitiche mondiali. Considerando i mercati più promettenti, la preferenza delle imprese milanesi si rivolge alla Cina (l'export è cresciuto negli ultimi sei anni dell'86% seguendo un andamento tendenzialmente costante) e alla Russia, che ha visto un incremento delle esportazioni del 63% dal 2005 a oggi, nonostante una significativa flessione nel 2009 dovuta alla crisi finanziaria che ha colpito fortemente il paese. Più modesta invece la proiezione verso l'India, che permane un paese marginale per l'economia milanese (il peso dell'export verso questo mercato sul totale è pari all'1,5%). Altalenante ma in forte crescita appare l'andamento delle esportazioni verso il Brasile, che registra nell'ultimo anno un considerevole aumento con riferimento soprattutto ai comparti alimentare, metallurgico e meccanico.

Dopo il forte rallentamento nel biennio 2008-2009, la Turchia è tornata a essere negli ultimi anni un mercato estremamente importante per il sistema produttivo milanese. Dal 2009 (anno *clou* della crisi) a oggi, le esportazioni verso la penisola anatolica sono aumentate quasi del 60%. In crescita anche i flussi verso gli Emirati Arabi (+44% nell'ultimo anno), a dimostrazione della rilevanza strategica – anche l'Algeria è una destinazione privilegiata dell'export – dell'area del Mediterraneo e del Golfo.

**Tabella 3 – Interscambio commerciale della provincia di Milano con i paesi dell'Unione europea**  
(anni 2010-2011 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Aree geografiche	Valori assoluti				Variazioni % 2011/2010	
	2010		2011 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Germania	14.388.281.790	3.036.681.449	13.664.812.365	3.372.957.226	-5,0	11,1
Francia	7.813.323.732	3.125.624.435	6.535.798.057	3.197.344.863	-16,4	2,3
Spagna	2.846.185.114	1.598.110.348	2.308.429.833	1.319.976.596	-18,9	-17,4
Regno Unito	2.713.936.674	1.103.543.104	2.371.751.493	1.151.504.146	-12,6	4,3
Paesi Bassi	6.174.515.670	678.925.618	6.044.818.385	712.019.517	-2,1	4,9
Belgio	3.023.328.715	614.757.947	3.039.594.712	702.375.324	0,5	14,3
Polonia	1.083.003.862	680.092.679	922.437.584	656.514.388	-14,8	-3,5
Austria	836.251.135	523.447.717	829.959.723	551.147.223	-0,8	5,3
Grecia	192.466.358	514.251.882	197.669.728	412.195.751	2,7	-19,8
Ungheria	715.040.417	295.614.800	580.019.525	366.340.444	-18,9	23,9
Romania	171.458.479	300.952.230	183.847.732	338.579.331	7,2	12,5
Repubblica Ceca	1.327.229.092	250.208.745	1.076.340.301	280.602.699	-18,9	12,1
Slovenia	144.296.738	249.905.738	149.234.420	279.250.040	3,4	11,7
Svezia	669.244.797	224.545.351	738.909.704	220.062.912	10,4	-2,0
Portogallo	197.680.395	220.762.873	145.139.598	215.752.390	-26,6	-2,3
Slovacchia	835.391.236	132.235.185	584.336.244	179.977.416	-30,1	36,1
Finlandia	294.026.282	113.163.250	258.783.599	124.962.964	-12,0	10,4
Danimarca	301.886.606	124.867.439	278.853.299	118.479.901	-7,6	-5,1
Bulgaria	62.968.897	100.179.540	162.275.816	80.597.417	157,7	-19,5
Irlanda	859.820.723	63.981.886	704.518.766	72.678.790	-18,1	13,6
Malta	25.658.707	61.610.536	25.549.236	60.724.862	-0,4	-1,4
Lituania	28.089.987	37.324.125	32.211.246	46.121.630	14,7	23,6
Cipro	9.610.230	42.612.220	10.858.626	43.019.220	13,0	1,0
Lussemburgo	277.006.410	33.485.537	171.401.929	36.574.141	-38,1	9,2
Estonia	5.533.476	24.932.006	7.511.552	28.525.123	35,7	14,4
Lettonia	7.351.406	21.196.330	8.422.757	27.290.354	14,6	28,8

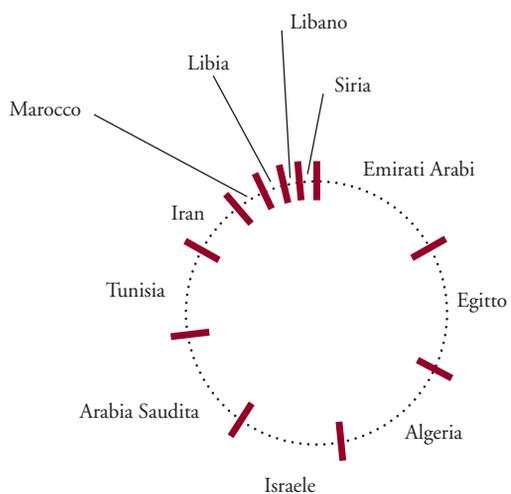
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.



### L'interscambio con i paesi dell'area del Mediterraneo e del Golfo<sup>8</sup>

Nonostante l'instabilità politica che caratterizza la regione mediterranea e che condiziona inevitabilmente l'andamento dell'attività economica, nel 2011 le imprese milanesi hanno dunque mantenuto solidi legami con questi territori. Ciò permetterà di beneficiare, a transizioni avvenute, delle nuove opportunità di crescita che tale area – dal notevole potenziale economico – tornerà a esprimere.

I paesi che risultano avere una più intensa relazione commerciale (sommando i flussi di import e di export) con l'economia milanese sono: Emirati Arabi, Egitto e Algeria, seguiti da Israele, Arabia Saudita e Tunisia.



**Grafico 4 – Interscambio commerciale della provincia di Milano verso l'area del Mediterraneo e del Golfo**

(anno 2011 – valori percentuali)  
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

Ponendo lo sguardo sulle esportazioni verso i singoli stati, il 2011 si è rivelato un anno di lieve rallentamento per l'area nel suo complesso (-0,5%). Il principale mercato di destinazione, gli Emirati Arabi, ha tuttavia registrato un incremento annuo significativo

**Tabella 4 – Interscambio commerciale della provincia di Milano con i paesi del Mediterraneo e del Golfo**  
(anni 2010-2011 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Aree geografiche	Valori assoluti				Variazioni % 2011/2010	
	2010		2011 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Emirati Arabi	86.635.445	505.119.638	66.601.047	689.221.592	-23,1	36,4
Algeria	71.053.712	644.416.844	48.669.239	618.912.936	-31,5	-4,0
Arabia Saudita	141.925.141	418.718.120	104.916.860	453.814.788	-26,1	8,4
Israele	189.476.594	430.257.928	169.498.761	415.274.082	-10,5	-3,5
Egitto	235.177.936	422.918.437	293.093.132	412.930.058	24,6	-2,4
Tunisia	151.174.299	267.136.158	179.852.759	306.088.603	19,0	14,6
Iran	78.116.979	356.014.848	42.491.136	267.371.430	-45,6	-24,9
Marocco	37.427.003	131.806.502	23.905.222	145.215.933	-36,1	10,2
Libano	4.461.666	93.162.704	3.674.236	93.707.075	-17,6	0,6
Siria	149.098.846	84.550.120	15.654.845	79.961.454	-89,5	-5,4
Libia	495.576.066	185.178.573	62.130.345	40.634.977	-87,5	-78,1
<b>Totale</b>	<b>1.640.123.687</b>	<b>3.539.279.872</b>	<b>1.010.487.582</b>	<b>3.523.132.928</b>	<b>-38,4</b>	<b>-0,5</b>

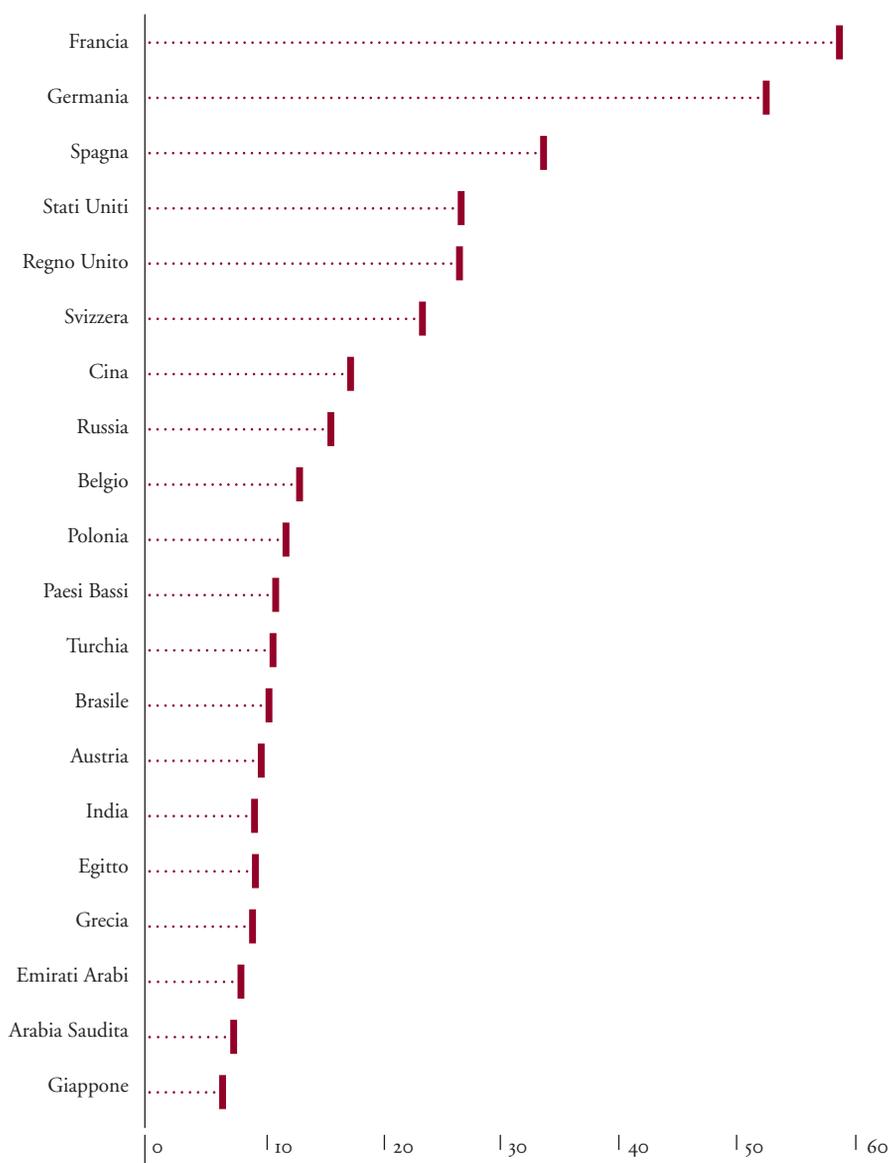
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati ISTAT.

8. Con l'espressione area del Mediterraneo e del Golfo si intendono i seguenti paesi: Arabia Saudita, Iran, Israele, Egitto, Marocco, Emirati Arabi, Libia, Tunisia, Libano, Algeria e Siria.

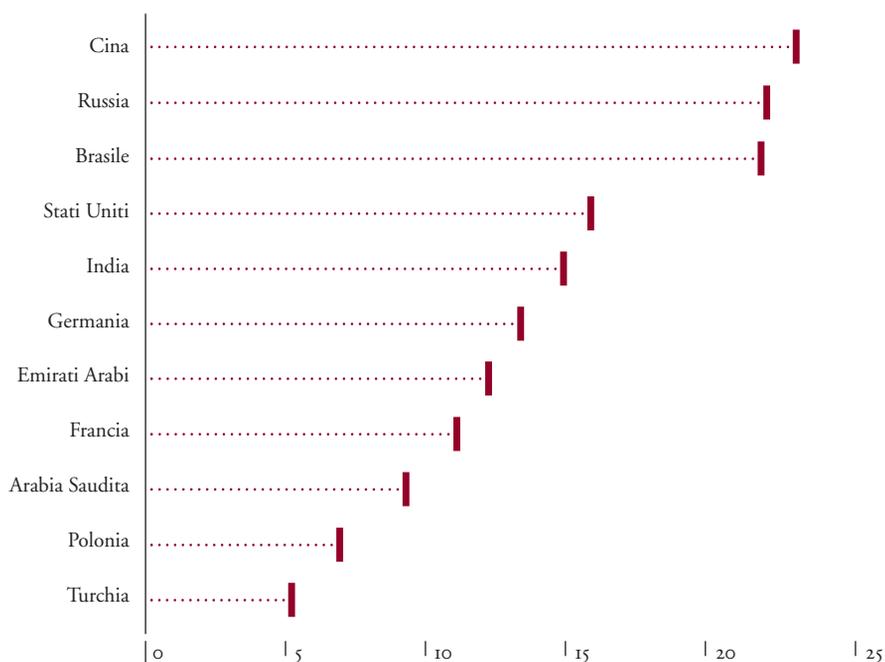
(+36,4%), in relazione soprattutto ai comparti metallurgico, farmaceutico, meccanico e tessile. In espansione risultano anche i flussi verso Arabia Saudita e Tunisia; quest'ultima è in rapida ripresa dopo l'incertezza provocata dagli sconvolgimenti politici dell'inizio del 2011. Sul fronte delle importazioni, all'interno di un quadro di generale e prevedibile contrazione (-38,4%), si registra il sensibile incremento dei flussi provenienti da Egitto e, ancora, dalla Tunisia (tabella 4).

### Le prospettive delle imprese

Le interviste alle imprese milanesi confermano la mappa che emerge dai dati statistici ufficiali. Circa il 60% dichiara di essere presente (per lo più tramite esportazioni, in via minore con insediamenti produttivi o commerciali) sul mercato francese. Il 52% è presente in Germania, il 33% in Spagna e il 27% negli Stati Uniti. Passando ai paesi emergenti, il 17% delle imprese opera in Cina, il 16% in Russia e poco più del 10% in Turchia e Brasile. Questa geografia fortemente eurocentrica muta radicalmente nel momento in cui si domanda alle imprese in quali mercati esteri intendano sviluppare la loro presenza nei prossimi tre anni. Al primo posto, in questo caso, figura la Cina seguita da Russia e Brasile; nelle posizioni di testa si collocano anche India, Emirati Arabi e Arabia Saudita. Una prospettiva che testimonia la consapevolezza dalle imprese circa la necessità di rispondere con rinnovato slancio alle dinamiche che stanno mutando la struttura dell'economia mondiale e del sistema globale degli scambi.



**Grafico 5 – Principali mercati di sbocco delle imprese milanesi (anno 2011 - valori percentuali)**  
 Fonte: indagine demoscopica condotta da Digicamere.



**Grafico 6 – Mercati in cui le imprese milanesi prevedono di entrare nei prossimi tre anni**  
(anno 2011 – valori percentuali)  
Fonte: indagine demoscopica condotta da Digicamere.

### I settori industriali

L'espansione delle esportazioni nel corso del 2011 ha toccato trasversalmente tutti i settori industriali dell'economia milanese, con la sola eccezione degli apparecchi elettrici (-2,3%). A segnare le migliori performance esportative sono state le imprese dei settori metallurgico, tessile e abbigliamento e legno. Questi ultimi due comparti, che rappresentano il cuore del *made in Italy*, sono riusciti a intercettare in maniera crescente la domanda proveniente dai paesi a maggiore crescita (Cina, Turchia e Brasile), dove si sta progressivamente formando e consolidando una classe media benestante particolarmente sensibile al "lusso accessibile" italiano e alla qualità che sa esprimere in termini di unicità dei prodotti, design e prossimità al cliente. Le imprese, in tali ambiti, hanno infatti avviato negli ultimi anni una riorganizzazione del processo produttivo, innalzando la qualità media della fabbricazione. Ciò è avvenuto, in particolare, nel settore moda, dove la quota di prodotti di fascia alta sulle esportazioni complessive ha raggiunto circa il 70%.

A crescere sono anche le esportazioni nel campo della meccanica (il settore che più incide sull'export milanese, rappresentando il 20% del totale) e dell'elettronica, dove si registra una maggiore capacità delle imprese di agganciarsi alle piattaforme dei grandi player globali.

La tesi secondo la quale l'internazionalizzazione delle imprese italiane e milanesi sia ostacolata da una specializzazione produttiva inadeguata, in quanto incentrata su settori a basso valore aggiunto, sembra dunque smentita dai numeri.<sup>9</sup> I cosiddetti settori tradizionali (in particolare, sistema moda e sistema casa) conservano, come abbiamo visto, una significativa forza competitiva sui mercati mondiali. Una rinnovata politica industriale volta a sostenere l'internazionalizzazione deve, quindi, porsi in primo luogo l'obiettivo di valorizzare le eccellenze del sistema produttivo locale, più che disegnare forzatamente un diverso modello di specializzazione.

In tale quadro, un altro comparto che appare in crescita e sembra affacciarsi con maggiore incisività sui mercati esteri è quello alimentare, che ha visto negli ultimi sei anni un aumento dell'export del 18% ed è cresciuto nell'ultimo anno quasi del 4%. Le piccole e medie imprese, in virtù delle potenzialità di sviluppo internazionale di questo settore, sono chiamate a migliorare ulteriormente la propensione all'export, sfruttando la tradi-

9. C. Altomonte, *L'internazionalizzazione, via privilegiata alla crescita*, in "Impresa&Stato", n. 94, 2012, pp. 35-43.

zione italiana per coprire nicchie a elevato valore aggiunto, e ad agire in rete, superando l'estrema frammentazione che ne caratterizza il tessuto produttivo, per interfacciarsi con successo alle grandi catene distributive internazionali.<sup>10</sup>

**Tabella 5 – Interscambio commerciale della provincia di Milano per settore industriale**  
(anni 2010-2011 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Settori	Valori assoluti				Variazioni % 2011/2010	
	2010		2011 rettificato		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Meccanica	5.202.336.153	6.938.895.790	5.183.544.377	7.470.547.455	-0,4	7,7
Metalli e prodotti in metallo	4.730.293.323	4.061.892.622	6.566.579.485	4.845.282.976	38,8	19,3
Tessile e abbigliamento	3.960.219.843	3.722.869.716	4.386.826.272	4.368.102.993	10,8	17,3
Chimica	7.478.207.508	4.132.694.110	7.811.920.985	4.300.875.348	4,5	4,1
Apparecchi elettrici	4.027.485.409	3.079.308.817	4.104.508.395	3.009.108.313	1,9	-2,3
Computer, apparecchi elettronici e ottici	13.470.593.778	2.609.000.307	12.238.599.530	2.903.440.248	-9,1	11,3
Farmaceutica	7.497.502.070	2.394.859.982	7.496.996.082	2.439.896.799	0,0	1,9
Gomma e plastica	1.818.223.778	1.480.400.240	1.865.785.262	1.522.794.599	2,6	2,9
Alimentare	2.936.491.695	1.230.143.743	2.969.541.401	1.278.266.491	1,1	3,9
Mezzi di trasporto	7.070.806.944	943.906.532	4.062.826.860	953.485.582	-42,5	1,0
Legno, carta e stampa	1.055.019.196	645.938.607	1.021.571.164	725.275.330	-3,2	12,3
Coke e prodotti petroliferi	1.005.946.013	212.253.367	587.724.447	271.049.692	-41,6	27,7
Altre attività manifatturiere	3.175.495.085	1.474.829.646	2.924.937.704	1.499.820.086	-7,9	1,7
<b>Totale</b>	<b>63.428.620.795</b>	<b>32.926.993.479</b>	<b>61.221.361.964</b>	<b>35.587.945.912</b>	<b>-3,5</b>	<b>8,1</b>

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

### Rilievi conclusivi

La forza economica di un'area territoriale è sempre più legata alla capacità di internazionalizzazione delle sue imprese; l'apertura internazionale rappresenta infatti una via privilegiata alla crescita. In questo quadro, Milano si conferma un'area competitiva, inserita nelle reti economiche globali, grazie alla presenza di un significativo nucleo di imprese attive sui mercati esteri che stanno perfezionando le strategie di penetrazione internazionale sia in relazione alle modalità di presenza nei diversi paesi (non solo esportazioni, ma anche presidio diretto dei mercati di sbocco) sia in relazione alla diversificazione geografica.

La profonda trasformazione dello scenario economico mondiale e la debolezza della domanda interna richiedono, però, un ulteriore salto di qualità. Le imprese già internazionalizzate sono chiamate a dare più continuità alle proprie relazioni commerciali, cogliendo le opportunità provenienti dai mercati a maggiore crescita. Le imprese che realizzano tuttora una quota altamente maggioritaria del proprio fatturato sul mercato domestico dovranno invece aumentare significativamente la propensione all'export. Ciò imporrà sforzi rilevanti soprattutto alle molte piccole e piccolissime imprese che sono attive nei comparti più protetti dell'economia nazionale, ai quali il mercato interno ha garantito finora spazi di sopravvivenza al riparo dalla concorrenza globale, che sono ora messi a forte rischio dalla profonda crisi economica che stiamo attraversando.

L'evoluzione in corso del contesto internazionale pone dunque nuove e impegnative

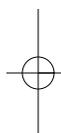
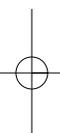
10. Banca Intesa-Prometeia, "Rapporto Analisi dei settori industriali", 2011.

sfide ma crea, allo stesso tempo, importanti opportunità per le aziende del territorio milanese: la ricomposizione delle catene internazionali della produzione apre di continuo nuovi spazi di mercato che possono essere conquistati dalle imprese capitalizzando proprio sui punti di forza della nostra struttura produttiva, quali l'attenzione alla qualità, il servizio al cliente, la flessibilità nel far fronte alle mutevoli esigenze della domanda.<sup>11</sup>

Questo scenario in fermento richiede a tutte le istituzioni preposte a favorire l'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale di aggiornare l'impostazione tradizionale delle loro politiche (attraverso, per esempio, la promozione di consorzi all'export e di reti di impresa e l'attivazione di piattaforme tecnologiche) al fine di mettere le aziende milanesi – anche nel campo dei servizi, a oggi caratterizzato da una bassa proiezione internazionale – in condizione di agganciarsi alle filiere globali maggiormente promettenti e di accedere più agevolmente a una domanda mondiale in potenziale crescita.

---

11. S. Micelli, *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia 2011.



## 7. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti

di Marco Mutinelli\*

### Lo scenario internazionale e la posizione dell'Italia

Le stime preliminari diffuse dall'UNCTAD sui flussi mondiali di investimenti diretti esteri (IDE) nel 2011<sup>1</sup> evidenziano un netto recupero rispetto al crollo del 2009 e un ritorno sostanziale ai livelli pre-crisi. Secondo tali stime preliminari, i flussi di IDE avrebbero infatti raggiunto nell'anno passato un valore di 1.664 miliardi di dollari, superiore non solo a quello del 2010 (+16%) ma anche a quello medio registrato nel periodo 2005-2007 (pari a 1.472 miliardi), anche se inferiore del 25% circa al massimo storico registrato nel 2007.

La crescita dei flussi è stata trainata soprattutto dagli investimenti dei paesi avanzati, mentre gli IDE in uscita dai paesi emergenti hanno segnato una flessione del 7% rispetto al livello record registrato nel 2010, a causa soprattutto del brusco calo dei flussi provenienti dall'America Latina. La quota dei paesi emergenti sugli IDE mondiali è così scesa dal 31% del 2010 al 26% del 2011.

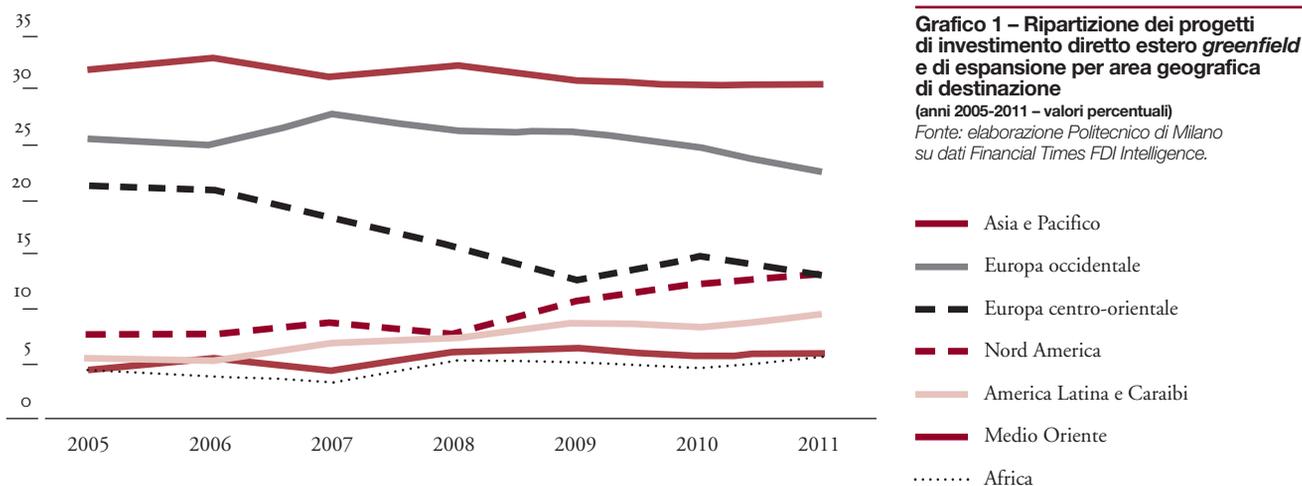
La crescita dei flussi non si è tuttavia tradotta in un ampliamento equivalente di capacità produttiva, in quanto essa è stata determinata soprattutto dalla ripresa delle *cross-border* M&As nei paesi avanzati (+79,2% in valore rispetto al 2010) e dall'aumento delle riserve di capitale trattenute dalle consociate estere, piuttosto che da investimenti in nuove attività produttive, attraverso progetti di investimento *greenfield* o l'espansione delle spese in conto capitale delle filiali estere già attive, il cui valore complessivo si è mantenuto sostanzialmente stabile (-0,2%).

Nel 2011 oltre la metà dei flussi ha avuto come destinazione i paesi emergenti e le economie di recente industrializzazione. Pur registrando una crescita dell'11,4% rispetto al 2010, i flussi di IDE verso l'Asia orientale sono stati superati da quelli diretti verso l'America Latina e i Caraibi, cresciuti del 34,6% a causa soprattutto dei massicci investimenti in Colombia (+113,4%) e in Brasile (+35%); una crescita assai sostenuta (+30,6%) si è registrata anche per le economie in transizione (Europa dell'Est e CSI), grazie in particolare agli accordi strategici sull'energia promossi dalla Russia. Un'inversione di tendenza si riscontra anche per il raggruppamento delle economie avanzate: dopo tre anni di costante declino, i flussi in entrata segnano una ripresa (+18% rispetto al 2010, grazie soprattutto all'apporto dell'America settentrionale), in virtù anche del so-

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

1. UNCTAD, "Global Investment Trends Monitor", n. 8 (24 gennaio 2012) e n. 9 (12 aprile 2012), consultabili all'indirizzo <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Research%20on%20FDI%20and%20TNCs/Global-Investment-Trends-Monitor.aspx>.

stegno delle case madri straniere alle proprie affiliate europee, in risposta alle difficoltà economiche degli ultimi tempi. Gli analisti dell'UNCTAD prevedono che l'attuale rilancio delle attività di investimento *cross-border* sia destinato a proseguire anche nel 2012, sebbene lungo un sentiero caratterizzato da qualche episodio di flessione per via dell'elevata incertezza e dei numerosi fattori di rischio che pervadono i mercati.



In questo contesto, la posizione del nostro paese va analizzata con attenzione. Secondo le stime dell'UNCTAD, nel 2011 l'Italia ha visto più che raddoppiare i flussi in uscita (da 32,6 a 67,7 miliardi di dollari, pari al +107,4%) e addirittura quasi quadruplicare quelli in entrata (da 9,2 a 33,1 miliardi). Approfondendo nel merito le diverse componenti degli IDE, si osserva tuttavia come negli investimenti italiani all'estero quelli *greenfield* e di ampliamento prevalgano nettamente sulle M&As (23,1 miliardi di dollari contro 4,2), mentre per i flussi in entrata la situazione si capovolge: il valore delle acquisizioni è raddoppiato (da 6,8 a 13,4 miliardi), mentre la componente più espansiva degli IDE, volta a sviluppare nuove attività sul territorio da parte delle imprese multinazionali tramite investimenti *greenfield* o l'espansione di attività preesistenti, si è più che dimezzata (da 10,1 a 4,8 miliardi).

Sul lato dell'internazionalizzazione attiva, il trend evidenzia dunque una buona vitalità sulla scena mondiale delle imprese italiane, la cui risposta alla crisi degli ultimi anni è stata assai diversa rispetto a quanto avvenuto in occasione di precedenti periodi di congiuntura negativa, a partire dagli shock petroliferi sino alla crisi del 2001. In tali circostanze, molte nostre imprese avevano scelto di rifocalizzarsi sul proprio *core business* e sul mercato interno, spesso dismettendo attività all'estero, fino a determinare in alcuni casi vere e proprie ritirate dalla scena internazionale. Il fatto che invece negli anni più recenti i flussi netti di IDE legati alle M&As (rappresentati dal saldo tra investimenti e dismissioni) si siano mantenuti positivi dimostra come in questa occasione l'entità dei disinvestimenti sia rimasta complessivamente contenuta.

### Un confronto europeo

Un utile confronto della performance di internazionalizzazione dell'Italia, della Lombardia e di Milano può essere condotto a partire dalla banca dati FDI Markets, sviluppata dalla FDI Intelligence del "Financial Times", che censisce a livello mondiale gli investimenti *greenfield* e di ampliamento delle attività di volta in volta annunciati a mezzo stampa. Prima di commentare i dati riportati nella tabella 1, che mettono a confronto diretto i paesi dell'Europa occidentale per il periodo compreso tra l'inizio del 2005 e il 2011, va osservato come la metodologia sottostante la costruzione della banca dati tenda a sfavorire il nostro paese, data la sua peculiare struttura industriale, caratterizzata –

rispetto alle altre grandi regioni europee – da una maggiore incidenza di imprese di media e piccola dimensione, le cui iniziative, pur assai numerose, non vengono sempre tempestivamente annunciate a mezzo stampa. In ogni caso, si può rilevare come anche nel 2010 e nel 2011 le imprese italiane abbiano continuato a investire all'estero, nonostante il numero di iniziative censite sia risultato sensibilmente inferiore al massimo storico toccato nel 2008 (come peraltro avviene per la maggior parte dei paesi europei).

**Tabella 1 – Nuovi progetti di investimento diretto all'estero *greenfield* e di espansione dall'Europa occidentale per paese di origine dell'investitore**  
(anni 2005-2011 – valori assoluti)

Paesi di origine dell'investitore	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Totale
Germania	1.054	1.299	1.355	1.544	1.387	1.422	1.464	9.525
Regno Unito	863	1.096	1.072	1.420	1.380	1.385	1.514	8.730
Francia	656	736	944	1.109	1.013	852	805	6.115
Spagna	220	282	519	659	656	644	598	3.578
Svizzera	234	324	372	581	467	532	461	2.971
<b>Italia</b>	<b>339</b>	<b>315</b>	<b>370</b>	<b>532</b>	<b>465</b>	<b>418</b>	<b>370</b>	<b>2.809</b>
Paesi Bassi	249	376	328	489	430	430	401	2.703
Svezia	279	297	314	355	328	346	309	2.228
Austria	223	258	257	294	211	234	190	1.667
Finlandia	189	197	186	214	138	139	140	1.203
Danimarca	159	145	143	192	215	142	159	1.155
Belgio	133	153	199	225	145	151	142	1.148
Irlanda	77	108	109	152	165	159	182	952
Norvegia	92	104	84	124	118	101	113	736
Altri paesi	113	173	299	316	186	200	247	1.534
<b>Totale</b>	<b>4.880</b>	<b>5.863</b>	<b>6.551</b>	<b>8.206</b>	<b>7.304</b>	<b>7.155</b>	<b>7.095</b>	<b>47.054</b>

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

Alle imprese lombarde va ricondotto poco meno di un terzo di tutti i progetti di investimento italiani censiti dalla banca dati del “Financial Times” nel periodo 2005-2011: 909, contro i 471 del Veneto, i 342 del Piemonte, i 255 dell'Emilia Romagna e i 218 del Lazio. In ambito continentale, nel 2011 la Lombardia si mantiene per il quarto anno consecutivo tra le prime dieci regioni per numero di progetti, pur vantando rispetto alle altre grandi regioni dell'Europa occidentale un minor numero di grandi imprese (tabella 2). Analoga posizione è conquistata da Milano, che in ambito continentale rimane saldamente tra le principali città protagoniste dei processi di internazionalizzazione attiva (tabella 3).

Le ormai tradizionali rilevazioni del sistema confindustriale sulle imprese milanesi e lombarde<sup>2</sup> confermano come un numero crescente di esse assegni all'internazionalizzazione anche tramite investimenti diretti all'estero un ruolo centrale nelle strategie di uscita dalla crisi, guardando con sempre maggiore interesse alle opportunità di crescita sui mercati internazionali. La geografia dei nuovi progetti di investimento all'estero prefigura un progressivo spostamento del focus dell'espansione multinazionale delle imprese milanesi e lombarde dai tradizionali mercati del Vecchio Continente, ormai largamente presidiati e per molte imprese vero e proprio “mercato domestico”, verso i BRIC e i paesi a più elevato tasso di crescita del medio e del lontano Oriente, del Mediterraneo (Turchia *in primis*) e dell'America Latina, in coerenza con le tendenze generali registrate a livello mondiale.

2. Assolombarda-Centro Studi & Area Mercato Impresa, *I processi di internazionalizzazione delle imprese dell'area milanese*, gennaio 2012 (<http://www.assolombarda.it>); R&P e Confindustria Lombardia (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese lombarde*. Rapporto 2012, marzo 2012 (<http://www.confindustria.it>).

**Tabella 2 – Nuovi progetti di investimento diretto all'estero *greenfield* e di espansione dall'Europa occidentale per regione di origine dell'investitore**

(anni 2005-2011 – valori assoluti)

Regioni di origine dell'investitore	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Totale
South East (UK)	641	818	773	1.043	982	998	1.052	6.307
Île-de-France	482	524	673	872	791	645	607	4.594
Nordrhein-Westfalen	364	409	437	437	432	448	397	2.924
West-Nederland	191	304	252	371	342	309	294	2.063
Baviera	202	243	285	325	290	280	318	1.943
Baden-Württemberg	212	280	221	283	257	276	276	1.805
Ostösterreich	137	191	175	201	141	135	95	1.075
Sud Finlandia	160	171	166	182	121	117	118	1.035
Comunità di Madrid	59	82	132	165	186	178	153	955
Catalogna	64	60	139	183	192	186	131	955
<b>Lombardia</b>	<b>91</b>	<b>72</b>	<b>114</b>	<b>197</b>	<b>156</b>	<b>157</b>	<b>122</b>	<b>909</b>
Hessen	63	96	95	147	108	97	116	722
Niedersachsen	53	93	92	130	112	119	117	716
Reg. Bruxelles-Cap.	70	68	103	98	60	70	62	531
Scozia	40	43	69	73	99	86	116	526
Vlaams Gewest	54	71	68	113	70	70	67	513
Galizia	33	46	47	73	94	94	108	495
Veneto	64	72	71	82	68	65	49	471
Centre-Est (FR)	55	42	78	70	61	70	63	439
Westösterreich	35	36	50	59	49	72	70	371
<b>Rank Lombardia</b>	<b>9°</b>	<b>12°</b>	<b>11°</b>	<b>8°</b>	<b>9°</b>	<b>9°</b>	<b>9°</b>	<b>11°</b>

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

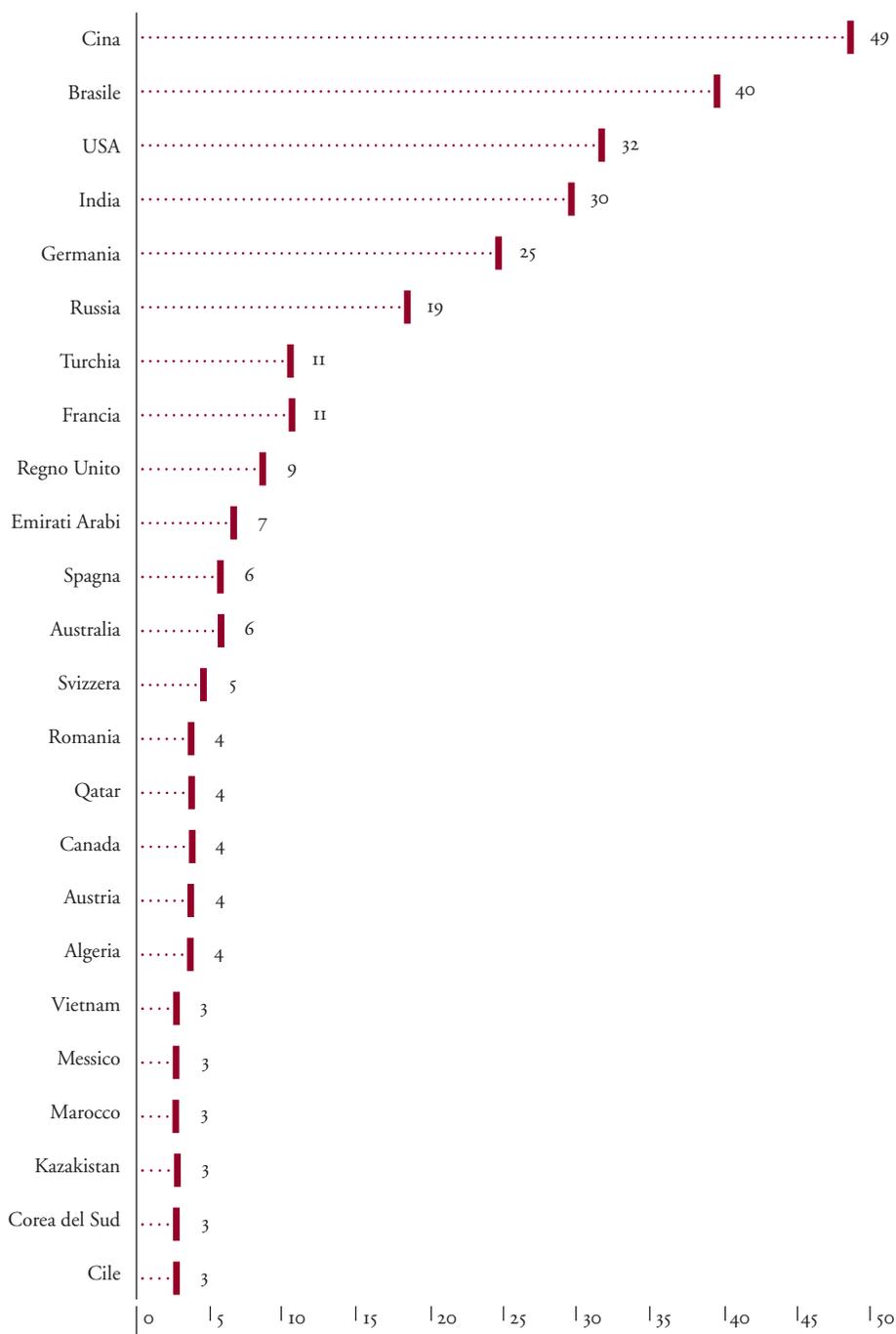
**Tabella 3 – Nuovi progetti di investimento diretto all'estero *greenfield* e di espansione dall'Europa occidentale per città di origine dell'investitore**

(anni 2005-2011 – valori assoluti)

Città di origine dell'investitore	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Totale
Londra	444	595	567	804	741	757	816	5.484
Parigi	390	442	565	745	672	541	504	4.547
Monaco di Baviera	114	146	168	183	165	149	168	1.322
Stoccolma	144	129	143	171	170	203	146	1.296
Amsterdam	67	152	132	182	149	144	163	1.210
Madrid	47	67	114	139	154	155	123	919
Vienna	91	127	120	149	107	89	65	913
Helsinki	132	134	111	135	89	79	80	882
Barcellona	56	46	109	143	148	152	91	851
Düsseldorf	120	126	102	78	94	88	69	837
<b>Milano</b>	<b>70</b>	<b>46</b>	<b>87</b>	<b>148</b>	<b>122</b>	<b>111</b>	<b>93</b>	<b>817</b>
Dublino	61	82	83	120	118	125	142	810
Zurigo	42	54	81	125	89	94	117	676
Stoccarda	71	70	74	85	71	77	79	642
Bruxelles	70	68	102	98	60	70	62	600
Ginevra	29	72	55	99	70	77	51	525
Bonn	65	46	57	67	67	63	77	524
Lussemburgo	23	33	108	92	59	59	99	503
La Coruña	29	41	37	49	81	68	93	443
Helsingborg	45	61	47	44	42	27	26	410
<b>Rank Milano</b>	<b>8°</b>	<b>16°</b>	<b>13°</b>	<b>7°</b>	<b>8°</b>	<b>9°</b>	<b>9°</b>	<b>11°</b>

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

Ovviamente questo non significa disdegnare i più dinamici tra i paesi avanzati, come gli USA (verso cui già da alcuni anni è significativamente aumentato l'interesse delle imprese lombarde), la Germania e la Polonia (grafico 2).



**Grafico 2 – Paesi in cui le imprese lombarde intendono effettuare investimenti diretti nel periodo 2012-2014**

Fonte: R&P e Confindustria Lombardia (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese lombarde. Rapporto 2012*, marzo 2012.

Va peraltro segnalato come, accanto alle iniziative *greenfield*, nel corso del 2011 alcune imprese milanesi esponenti del cosiddetto “quarto capitalismo” abbiano saputo mettere a segno interessanti acquisizioni di elevato significato strategico, che ne rafforzano il posizionamento competitivo nei rispettivi mercati.

L'esempio probabilmente più significativo è quello di Prysmian, che ha acquisito il controllo del gruppo olandese Draka, specializzato nella produzione di cavi per i business di Trade & Installers, Industrial e Telecom (43 unità produttive in 24 diversi paesi tra Europa, americhe, Asia e Oceania, con circa 8.900 dipendenti e un giro d'affari annuo di quasi 2,7 miliardi di euro). L'acquisizione di Draka ha significativamente arric-

chito e diversificato il portafoglio prodotti/clienti della *public company* milanese, che ora figura a pieno titolo tra i maggiori competitor globali del settore.

Molte altre iniziative meritano menzione. Si pensi a Mapei, che ha continuato il suo percorso di crescita sui mercati mondiali acquisendo in Corea del Sud le attività di Henkel per gli adesivi e i prodotti chimici per l'edilizia, con il duplice obiettivo di estendere la propria presenza in uno dei paesi più avanzati tecnologicamente nello scenario globale e di creare una base produttiva nell'area del Nord Pacifico, nell'ambito di un articolato programma di investimenti del valore complessivo di oltre 200 milioni di euro. Oppure a De Nora, impresa milanese tra i leader in Europa e in America nel mercato degli elettrodi per l'industria elettrochimica, che ha acquisito due società giapponesi, con un investimento di circa 150 milioni di euro; grazie a tale operazione, il gruppo, già presente in Europa, Stati Uniti e Sud America, assumerà anche la leadership nel mercato asiatico e in particolare in Cina, paese che rappresenta il principale produttore mondiale del settore. O ancora a Saipem, che in Brasile ha acquisito la società Terminal Portuário do Guarujá, la quale ha in concessione perpetua un'area dell'estensione di 35 ettari a Guarujá, il più grande porto dell'America del Sud, nello Stato di San Paolo. L'area ha una collocazione strategica e Saipem intende realizzarvi un cantiere per la fabbricazione di strutture sottomarine e galleggianti e una base logistica, con un investimento complessivo di 300 milioni di dollari. Anche e forse soprattutto in tempi di crisi non mancano per le imprese in buona salute interessanti opportunità di crescita, che gli esempi citati hanno dimostrato di aver saputo cogliere tempestivamente.

Indicazioni assai meno favorevoli derivano dall'analisi degli IDE in entrata. All'interno di un'Europa occidentale che perde quote nel contesto internazionale, principalmente a favore dei paesi emergenti, nel 2011 la performance di attrattività dell'Italia nei confronti degli investimenti internazionali è andata purtroppo visibilmente deteriorandosi. Nel quarto trimestre dell'anno ha toccato un minimo storico: secondo le rilevazioni della FDI Intelligence ha attratto solo 21 progetti di investimento estero *greenfield* o di ampliamento, un numero pari a meno di un decimo di quelli diretti verso il Regno Unito, un sesto di quelli verso la Germania, meno di un quarto di quelli verso Francia e Spagna e la metà di quelli verso Paesi Bassi e Irlanda (tabella 4).

**Tabella 4 – Nuovi progetti di investimento diretto dall'estero *greenfield* e di espansione in Europa occidentale per paese di destinazione (anni 2005-2011 – valori assoluti)**

Paesi di destinazione	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Totale
Regno Unito	670	734	735	967	1.119	941	1.013	6.179
Germania	291	383	469	743	715	784	604	3.989
Francia	508	602	605	724	429	390	335	3.593
Spagna	179	321	471	595	410	413	341	2.730
<b>Italia</b>	<b>144</b>	<b>162</b>	<b>202</b>	<b>253</b>	<b>181</b>	<b>203</b>	<b>142</b>	<b>1.287</b>
Irlanda	192	144	119	184	177	190	228	1.234
Paesi Bassi	120	147	142	181	167	160	201	1.118
Belgio	164	136	216	184	111	147	101	1.059
Svizzera	80	108	174	186	142	121	129	940
Svezia	106	129	89	91	101	70	76	662
Austria	107	91	111	114	74	87	105	689
Portogallo	34	61	85	84	58	57	36	415
Danimarca	78	71	68	69	37	36	38	397
Altri paesi	94	120	137	162	117	138	132	900
<b>Totale</b>	<b>2.767</b>	<b>3.209</b>	<b>3.623</b>	<b>4.537</b>	<b>3.838</b>	<b>3.737</b>	<b>3.481</b>	<b>25.192</b>

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

Questi dati negativi non giungono certamente inattesi, alla luce della drammatica crisi finanziaria e della perdita di credibilità internazionale che il nostro paese ha conosciuto lo scorso anno e dalla quale ancora oggi fatica a uscire. Vi è dunque da sperare che i cambiamenti in atto possano portare nuovo ossigeno all'attrattività dell'Italia e riportare gli investitori internazionali a guardare con interesse al Bel Paese.

Nel frattempo, non si può non osservare come anche il consuntivo relativo al 2011 veda l'Italia non solo perdere nettamente ancora una volta il confronto con gli altri grandi paesi europei, ma essere superata per numero di progetti di investimento *cross-border* anche da economie di dimensioni inferiori, quali quelle di Irlanda e Paesi Bassi.

In questo contesto, anche la Lombardia ha visto progressivamente ridursi nel corso del 2011 il numero di progetti di investimento attratti: nel quarto trimestre, in particolare, si sono registrati solo 7 nuovi progetti di investimento (contro i 13 del terzo e i 21 del quarto trimestre 2010), che valgono alla regione una modestissima ventiquattresima posizione tra le regioni dell'Europa occidentale. A consuntivo, la Lombardia chiude il 2011 al tredicesimo posto per numero di progetti attratti (tabella 5); se è vero che tutto sommato la regione è avanzata di una posizione rispetto al ranking del 2009 e del 2010, va anche sottolineato che si è ampliato il divario che la separa dalle regioni più attrattive del Vecchio Continente e l'ottavo posto raggiunto nel 2007, che meglio rispecchierebbe il suo peso economico in ambito continentale, appare sempre più lontano.

A fronte di questi andamenti in parte negativi, anche la valutazione della performance di Milano non può eludere il confronto con le altre grandi metropoli dell'Europa occidentale (tabella 6).

**Tabella 5 – Nuovi progetti di investimento diretto dall'estero *greenfield* e di espansione in Europa occidentale per regione di destinazione (anni 2005-2011 – valori assoluti)**

Regioni di destinazione	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Totale
South East (UK)	331	363	359	454	453	425	465	2.850
Île-de-France	194	222	213	260	152	165	144	1.350
Nordrhein-Westfalen	50	59	75	95	152	175	188	794
Comunità di Madrid	48	84	127	143	90	112	69	673
West-Nederland	71	81	89	103	93	102	104	643
Catalogna	53	82	101	114	100	87	92	629
Baviera	55	81	96	130	88	87	78	615
Scozia	41	78	54	86	122	102	82	565
Hessen	52	55	67	90	100	107	75	546
Baden-Württemberg	19	31	30	137	132	157	39	545
Vlaams Gewest	55	58	97	80	43	94	32	459
<b>Lombardia</b>	<b>33</b>	<b>62</b>	<b>76</b>	<b>83</b>	<b>55</b>	<b>73</b>	<b>54</b>	<b>436</b>
North West (UK)	36	41	40	75	84	75	63	414
Centre-Est (FR)	62	61	75	79	51	44	23	395
Ostösterreich	50	54	67	66	50	47	49	383
Bassin Parisien	62	72	69	79	31	27	16	356
West Midlands (UK)	44	33	23	42	65	44	60	311
Berlino	25	37	32	58	57	43	42	294
Est (FR)	59	63	45	64	21	17	21	290
Reg. Bruxelles-Cap.	37	38	50	52	31	28	49	285
Mediterranee	29	48	54	56	47	33	16	283
Andalusia	12	24	48	83	41	29	29	266
<b>Rank Lombardia</b>	<b>20°</b>	<b>10°</b>	<b>8°</b>	<b>11°</b>	<b>14°</b>	<b>14°</b>	<b>13°</b>	<b>12°</b>

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

**Tabella 6 – Nuovi progetti di investimento diretto dall'estero *greenfield* e di espansione in Europa occidentale per città di destinazione**  
(anni 2005-2011 – valori assoluti)

<b>Città di destinazione</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Totale</b>
Londra	230	271	266	342	303	323	357	2.092
Parigi	128	169	155	212	132	152	129	1.077
Madrid	44	73	109	128	71	86	61	572
Dublino	74	58	48	66	70	85	90	491
Francoforte sul Meno	38	43	54	51	72	72	51	381
Barcellona	28	57	58	69	61	49	52	374
Monaco di Baviera	32	47	58	70	56	66	42	371
Amsterdam	40	46	57	58	40	61	52	354
<b>Milano</b>	<b>31</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>71</b>	<b>46</b>	<b>59</b>	<b>29</b>	<b>349</b>
Vienna	40	42	52	55	43	35	43	310
Berlino	25	37	32	58	57	43	42	294
Stoccolma	43	50	34	33	38	32	42	272
Bruxelles	36	36	48	46	31	27	45	269
Düsseldorf	18	17	21	27	44	57	70	254
Zurigo	28	30	30	41	29	38	37	233
Amburgo	19	22	28	35	31	38	31	204
Copenaghen	43	35	33	34	18	22	16	201
Lione	23	22	35	38	23	21	8	170
Ginevra	19	19	25	30	33	16	25	167
Manchester	13	23	16	28	33	27	21	161
<b>Rank Milano</b>	<b>12°</b>	<b>6°</b>	<b>4°</b>	<b>4°</b>	<b>9°</b>	<b>8°</b>	<b>18°</b>	<b>9°</b>

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

## Conclusioni

Sul lato degli investimenti all'estero, anche in un anno difficile come il 2011, molte imprese milanesi hanno dimostrato di aver saputo ampliare la propria visione strategica, concentrandosi sul tema – oggi quanto mai cruciale – della crescita multinazionale. Esse guardano con grande attenzione ai mercati in maggiore crescita, anche se lontani dal punto di vista geografico e culturale, non solo per esportarvi prodotti e servizi, ma anche per stabilirvi una presenza diretta, magari in partnership con operatori locali, elemento spesso indispensabile per garantire la conquista di quote di mercato stabili e durature. Nel contempo, esponenti di spicco del cosiddetto “quarto capitalismo” sono riusciti anche a cogliere alcune interessanti occasioni per rafforzare il proprio posizionamento competitivo nei paesi avanzati, attraverso mirate acquisizioni.

La nostra attenzione va però soprattutto alle piccole e medie imprese, che sempre più numerose si affacciano sui mercati esteri, pur possedendo assai meno strumenti delle grandi imprese per affrontare i rischi e le difficoltà dell'internazionalizzazione. Rischi e difficoltà che tendono ad aumentare perché i nuovi sentieri della crescita all'estero sono sempre più proiettati verso mercati geograficamente, culturalmente, economicamente e istituzionalmente assai distanti dal nostro.

Appare dunque opportuno potenziare le attività a supporto dell'internazionalizzazione, rimodellandole – quando necessario – per rispondere efficacemente soprattutto alle esigenze delle imprese minori. Si tratta di un problema che deve essere affrontato in modo coordinato dalle diverse istituzioni attive sul territorio e che richiede l'impegno di risorse congrue rispetto agli obiettivi. Occorre un supporto che sia percepito dalle imprese come “vicino”, attraverso strutture decentrate *in loco* (le camere di commercio e le associazioni imprenditoriali, *in primis*) e in sintonia con le loro specificità settoriali e dimensionali, in grado di favorirne l'accesso a servizi specialistici sui singoli mercati di sbocco. Altrettanto importante è poi predisporre quanto prima un'adeguata “cabina di regia” a livello nazionale, in ragione delle evidenti diseconomie di scala che altrimenti si potrebbero generare.

Sul lato degli investimenti dall'estero prevalgono invece le ombre. Nel 2011 si è registrato un ulteriore, preoccupante indebolimento della componente più espansiva degli IDE, quella degli investimenti *greenfield* e di espansione di attività preesistenti. A ciò si aggiunge il fatto che le iniziative *greenfield* realizzate negli ultimi anni da multinazionali estere a Milano e in Lombardia riguardano prevalentemente le attività più a valle della catena del valore (marketing e distribuzione) e sono per lo più finalizzate a facilitare l'investitore estero nella penetrazione del mercato italiano (che nonostante la crisi è pur sempre uno dei più ricchi al mondo), mentre sempre più rarefatti appaiono gli investimenti finalizzati alla creazione *ex novo* di attività pregiate di sviluppo tecnologico e di ricerca.

Gli investitori preferiscono acquisire imprese che hanno saputo sviluppare marchi globali o tecnologie di eccellenza, favorite dalla svalutazione dei loro asset, che oggi più che in passato scontano il rischio paese, oltre che l'indebolimento dell'euro rispetto al dollaro. Come ha recentemente ricordato anche Giorgio Barba Navaretti sulle pagine del quotidiano "Il Sole 24 Ore",<sup>3</sup> ciò non è di per sé da valutarsi negativamente, poiché l'ingresso in un gruppo multinazionale spesso consente alle imprese acquisite di aumentare la capacità di penetrazione dei mercati esteri, potendo accedere a reti commerciali globali ampie, spesso meglio di quanto non riescano a fare molte aziende solo nazionali. Questi investimenti possono dunque assumere valenza positiva, nella misura in cui l'impresa oggetto di acquisizione opera in un territorio capace di garantire lo sviluppo e il presidio di competenze di eccellenza e di tecnologie avanzate e di guadagnare competitività (o almeno di non perderne) rispetto agli altri territori, in Europa o al di fuori del Vecchio Continente. In queste condizioni, una robusta e articolata presenza di imprese multinazionali come quella che ancora oggi si osserva a Milano e in Lombardia (tabella 7) può a sua volta rafforzare la competitività del territorio ospite, sia direttamente, attraverso il contributo dato all'occupazione e alle attività innovative, sia indirettamente, attraverso le ricadute tecnologiche e gli stimoli competitivi che le IMN generano, soprattutto con riferimento alle attività industriali e di servizio più coinvolte nei processi di integrazione internazionale.

Se invece mancano queste condizioni, si rafforza il rischio che gli investimenti dall'estero assumano carattere predatorio, ovvero che una volta appropriatesi degli asset pregiati, le imprese multinazionali decidano di spostare e sviluppare altrove le attività a

**Tabella 7 – Imprese lombarde a partecipazione estera nei settori dell'industria, del commercio all'ingrosso e dei servizi alle imprese per provincia, al primo gennaio 2012**  
(valori assoluti e percentuali)

Aree geografiche	Imprese		Dipendenti	
	N.	%	N.	%
Bergamo	190	4,6	29.719	7,2
Brescia	185	4,5	12.579	3,0
Como	111	2,7	8.265	2,0
Cremona	46	1,1	4.162	1,0
Lecco	61	1,5	3.621	0,9
Lodi	30	0,7	2.562	0,6
Mantova	39	0,9	5.343	1,3
<b>Milano</b>	<b>2.896</b>	<b>69,7</b>	<b>286.467</b>	<b>69,3</b>
Monza e Brianza	340	8,2	37.338	9,0
Pavia	47	1,1	2.408	0,6
Sondrio	6	0,1	913	0,2
Varese	201	4,8	20.189	4,9
<b>Totale Lombardia</b>	<b>4.152</b>	<b>100,0</b>	<b>413.566</b>	<b>100,0</b>

Fonte: banca dati Reprint, R&P - Politecnico di Milano.

3. G. Barba Navaretti, *L'investimento è soltanto dei «predatori»*, in "Il Sole 24 Ore", 16 febbraio 2012.

maggior valore aggiunto, lasciando alle filiali italiane il compito prevalente di presidiare le quote di mercato conquistate. Quest'ultima sembra purtroppo la tendenza a cui stiamo assistendo, con il progressivo disimpegno da parte degli investitori esteri nei confronti di centri di ricerca e filiere hi-tech e *knowledge-intensive*, che ha interessato in modo rilevante anche Milano e la Lombardia.<sup>4</sup> L'occupazione complessiva delle imprese a partecipazione estera attive in provincia di Milano e in Lombardia ha ormai da qualche anno cessato di crescere, anzi registra una preoccupante riduzione nella sua componente industriale, solo parzialmente compensata dall'andamento del settore terziario.

In un'ottica di lungo periodo, è quanto mai necessario il rilancio di specifiche politiche di attrazione degli IDE, sia a livello nazionale, sia a livello regionale, che possano contribuire a migliorare la bassa performance internazionale nell'ospitare progetti internazionali. È evidente come il rilancio dell'attrattività della Lombardia e, più in generale, dell'Italia passi soprattutto attraverso interventi strutturali in grado di risolvere e lenire le ben note criticità che negli ultimi decenni hanno frenato la crescita e la competitività del paese: in particolare, pensiamo alle infrastrutture logistiche e tecnologiche, agli investimenti in Ricerca & Sviluppo, alla burocratizzazione, alla giustizia civile, alla formazione tecnica e alle rigidità del mercato del lavoro. Ciò però non basta. In assenza di serie riforme strutturali a livello di sistema paese in grado di ridare competitività all'Italia e di farle riprendere un cammino di crescita, anche la Lombardia non potrà non condividere con l'intero paese il rischio di declino.

---

4. M. Meneghello, *Grandi gruppi via dall'Italia. Tagliati «anche» i ricercatori*, in "Il Sole 24 Ore", 3 marzo 2012.

## 8. Le sfide della nuova globalizzazione: analisi comparata delle performance delle multinazionali

di Carlo Altomonte\*

La competitività regionale è stata nello scorso decennio e rimane oggi una delle questioni più dibattute tra i policy maker, soprattutto nell'Unione europea. Dalla creazione del mercato unico, infatti, il tema delle differenze nelle performance tra le diverse regioni europee risulta cruciale. Peraltro, con l'aumento sostanziale degli scambi e con la progressiva dissoluzione dei confini nazionali, la crescita di un territorio è, oggi più che mai, fortemente legata alla vocazione internazionale di questo in termini sia di capacità delle sue imprese di penetrare i mercati esteri, sia di attrattività nei confronti delle multinazionali.

A questo riguardo, una recente ricerca promossa dalla Camera di Commercio di Milano<sup>1</sup> ha esplorato la performance degli investimenti diretti esteri in Lombardia rispetto ad altre regioni europee comparabili, al fine di investigare l'esistenza o meno di una componente regionale capace di spiegare una parte consistente delle differenze di performance delle imprese multinazionali considerate.

L'analisi è stata condotta su un campione di 68.988 imprese con partecipazione estera (secondo la definizione contabile OECD: 10%) in 12 regioni europee, scelte tra quelle a maggiore intensità di investimenti esteri (tra cui le regioni di Londra, Rhône-Alpes, Île-de-France, Bruxelles, Madrid, la Catalogna e la Baviera); i dati sono stati estratti da Amadeus e Orbis, due dataset contenenti dati di bilancio a livello di impresa sulle variabili, finanziarie e non. Le imprese sono state osservate su un arco temporale di otto anni, dal 2002 al 2009, consentendo dunque un'analisi sia in relazione ai livelli nel tempo sia ai tassi di crescita delle variabili considerate.

In particolare, si sono prese in considerazione alcune variabili chiave riguardanti diverse dimensioni della performance delle imprese, quali il fatturato, il numero totale di addetti, il ritorno sul capitale (ROE) e l'utile ante interessi e imposte (EBIT). Si sono inoltre calcolate per ogni partecipata estera una serie di misure di produttività tradizionalmente usate nell'analisi economica: la produttività del lavoro (output per addetto), il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) e la produttività totale dei fattori (PTF).<sup>2</sup> A tali variabili si sono inoltre aggiunti alcuni controlli relativi agli indicatori di performance finanziaria delle imprese considerate (indice di liquidità, tasso di indebitamento ecc.).

\* Carlo Altomonte – professore di Scenari economici internazionali presso l'Università Bocconi.

1. La ricerca "Gli investimenti diretti esteri in Lombardia: un'analisi comparativa tra regioni europee" è stata realizzata dal Centro ISLA dell'Università Bocconi.

2. La produttività totale dei fattori è una misura di performance che esprime quanto efficientemente ogni singola impresa riesce a organizzare i suoi input produttivi al fine di produrre in misura aggiuntiva rispetto alla produttività marginale della sua dotazione di capitale e lavoro. Come tale, è la variabile preferita in letteratura per la misura dell'efficienza di impresa. Risulta altresì molto correlata alla dimensione, alla capacità di penetrare con successo i mercati internazionali, nonché alla profittabilità d'impresa.

Si è inoltre sviluppata una procedura innovativa che consente di controllare la specifica struttura organizzativa del gruppo multinazionale di cui ogni impresa partecipata fa parte: tra le caratteristiche misurate più rilevanti annoveriamo l'estensione geografica del gruppo a livello mondiale, il numero totale di affiliate e la complessità del sistema gerarchico interno al gruppo su scala globale, la presenza di affiliate in paradisi fiscali (e dunque il rischio teorico di fenomeni di elusione fiscale rispetto ai dati ufficiali di bilancio) e il livello di differenziazione del gruppo nei diversi settori e attività.

Si è infine controllato per le caratteristiche istituzionali a livello regionale che possono influenzare la performance d'impresa, nonché per l'interazione tra le caratteristiche settoriali e quelle specifiche di ogni regione analizzata. I risultati ottenuti sono stati verificati (per la Lombardia) anche attraverso una comparazione con un campione di imprese domestiche simile per caratteristiche alle affiliate estere operanti nella regione.

### La performance delle affiliate estere nelle diverse regioni europee

Dalle statistiche descrittive presentate nella tabella 1 emerge come le partecipate estere presenti in Lombardia siano più piccole rispetto alla media del campione per quanto attiene alle diverse dimensioni considerate, quali la forza lavoro (43 addetti a Milano e 27 nel resto della regione, a fronte di una media di circa 58), il capitale e il fatturato. In termini di indicatori di performance si posizionano al di sotto della media anche per quanto riguarda il ROE (intorno al 12% per Milano e il resto della regione a fronte di una media di circa il 18% nel campione) e gli EBIT. Considerando invece le misure di produttività, i risultati sono migliori. Per entrambe le aree lombarde monitorate, il costo del lavoro per unità di prodotto delle partecipate estere si colloca al di sotto della media europea (0,63 euro a fronte di una media di 0,68). La provincia di Milano registra anche una produttività totale dei fattori (PTF) superiore alla media europea.

Per quanto riguarda la solidità finanziaria delle partecipate estere in Lombardia, queste risultano essere leggermente più fragili rispetto alle imprese localizzate nelle altre regioni considerate, con una maggiore dipendenza al capitale di debito e sottoposte a una pressione finanziaria più rilevante.

Ovviamente, tali risultati, essendo la media di performance di imprese eterogenee, po-

**Tabella 1 – Caratteristiche delle partecipate estere nelle diverse regioni europee**  
(media 2002-2009 – valori assoluti)

Regioni	N. imprese	Addetti	Capitale (in migliaia di euro)	Fatturato (in migliaia di euro)	ROE	EBIT	Capitale per addetto	Prod. Lavoro	CLUP	PTF
Reg. di Bruxelles-Cap.	780	113,79	355.749,98	48.017,81	15,81	2.229,38	1.106,7	182,93	0,62	2,87
Baden-Württemberg	1.155	240,43	83.857,86	51.006,41	15,42	3.548,83	350,90	98,9	0,71	2,13
Baviera	1.623	210,51	92.922,90	43.413,74	12,33	3.158,59	526,05	116,77	0,72	2,22
Brandeburgo	115	187,44	110.292,75	38.042,49	14,41	3.274,31	346,19	80,15	0,68	5,99
Comunità di Madrid	3.475	97,34	97.039,34	30.636,86	19,39	1.411,65	545,16	99,12	0,67	4,34
Catalogna	3.626	64,41	26.941,15	17.436,34	16,10	722,75	330,97	75,85	0,69	3,07
Île-de-France	12.565	45,72	45.473,86	15.118,91	23,20	615,44	383,27	107,07	0,75	2,96
Rhône-Alpes	6.817	29,2	11.783,30	7.424,35	23,78	312,37	223,44	79,14	0,74	2,12
Leinster	1.507	105,32	210.648,26	38.174,56	25,82	2.417,44	983,12	73,56	0,69	1,55
<b>Milano</b>	<b>12.982</b>	<b>42,83</b>	<b>25.300,62</b>	<b>12.813,13</b>	<b>12,49</b>	<b>545,64</b>	<b>550,36</b>	<b>92,87</b>	<b>0,63</b>	<b>3,30</b>
<b>Lombardia (esclusa Milano)</b>	<b>15.012</b>	<b>27,01</b>	<b>8.862,49</b>	<b>6.453,26</b>	<b>11,81</b>	<b>313,02</b>	<b>412,95</b>	<b>72,29</b>	<b>0,63</b>	<b>2,06</b>
Inner London	6.902	107,35	315.846,37	27.634,58	25,73	1.301,07	885,30	146,34	0,70	2,39
Outer London	2.429	154,08	124.257,20	31.750,59	28,72	1.179,72	518,20	92,42	0,70	1,54
<b>Totale</b>	<b>68.988</b>	<b>57,99</b>	<b>70.283,71</b>	<b>16.728,10</b>	<b>18,11</b>	<b>754,95</b>	<b>473,42</b>	<b>93,35</b>	<b>0,68</b>	<b>2,73</b>

Fonte: elaborazione ISLA-Bocconi su dati Amadeus e Orbis.

trebbero dipendere da effetti di composizione del campione (per cui solo imprese con certe caratteristiche si posizionerebbero in Lombardia) e vanno perciò approfonditi attraverso appropriate analisi statistico-econometriche. A tal fine, si è dunque investigata la presenza di una correlazione tra alcune caratteristiche delle imprese partecipate estere (dimensione, intensità di capitale, localizzazione, settore di attività) e le differenze di performance tra le stesse.

Tale analisi ha confermato quanto suggerito dalle statistiche descrittive: controllando per la dimensione dell'impresa e l'intensità di capitale e inserendo effetti relativi alla composizione del campione a livello di regione, settore e anno, la costante stimata per Milano e le altre province lombarde è negativa per quanto riguarda il ROE (per le seconde in misura maggiore) e positiva per quanto riguarda la produttività totale dei fattori. L'evidenza empirica conferma inoltre il ruolo trainante dell'intensità del capitale nell'impatto sulla produttività.

In particolare, lo studio evidenzia come una più rapida accumulazione di capitale si traduca, non sorprendentemente, in un impatto positivo sul tasso di crescita della performance delle affiliate estere, in termini sia di produttività sia di ritorni sull'investimento. Ciò risulta essere vero soprattutto in Lombardia: in particolare, rispetto al ritorno medio dell'investimento ottenibile sul totale delle imprese considerate (tabella 1), un'unità aggiuntiva di capitale investita in un'affiliata estera rende in Lombardia tra il 14% (fuori Milano) e il 16% (Milano) in più in termini di margine lordo; il 19% in più (dato simile per tutta la Lombardia) in termini di fatturato; e tra il 22% (fuori Milano) e il 24% (Milano) in più in termini di produttività totale dei fattori. Questo verosimilmente perché le affiliate estere presenti sul territorio lombardo partono da livelli di capitale e di forza lavoro inferiori alla media del campione e beneficiano dunque di ritorni marginali maggiori dall'unità di capitale investita.

### **Le caratteristiche dei gruppi multinazionali operanti in Lombardia**

Al fine di meglio comprendere se e in quale misura le caratteristiche regionali possano spiegare le differenti performance delle partecipate estere del campione, è opportuno analizzare alcune caratteristiche dei gruppi multinazionali attivi nelle regioni prese in esame a cui appartengono le stesse affiliate.

Nella tabella 2 la prima colonna contiene il numero di affiliate estere presenti in ogni regione, mentre la seconda illustra il numero di gruppi multinazionali attivi nella stessa. Confrontando le due colonne si nota come il numero dei gruppi multinazionali sia proporzionale a quello delle partecipate in maniera differente nelle diverse regioni: osserviamo, per esempio, come nella regione di Bruxelles il numero di gruppi si avvicini molto a quello delle affiliate, quindi quasi ogni affiliata è controllata da un gruppo multinazionale.

Il caso della Lombardia è invece emblematico del fenomeno opposto: l'elevato numero di affiliate non si traduce in egual misura in un numero consistente di gruppi multinazionali. Ciò è in buona misura dovuto al fatto che le imprese con partecipazione estera in Lombardia sono controllate principalmente da soggetti riconducibili a persone fisiche, famiglie o individui, piuttosto che da persone giuridiche o società.

Le ultime due colonne mostrano il numero medio di controllate per gruppo e di paesi in cui il gruppo è presente con almeno un'affiliata. Osservando il primo di questi dati appare evidente come la Lombardia si posizioni nella parte bassa della distribuzione, con un valore significativamente inferiore rispetto a quanto si osserva nelle altre regioni.

Per quanto riguarda il numero medio di paesi in cui i gruppi sono presenti, l'immagine che se ne deduce rispetto alla Lombardia è leggermente diversa, in quanto i gruppi attivi a Milano (22,3) risultano in linea con le altre regioni del campione, mentre la Lombardia (escluso il capoluogo) presenta un valore (15,9) decisamente inferiore.

**Tabella 2 – Caratteristiche dei gruppi multinazionali nelle principali regioni europee**  
(anno 2009 – valori assoluti)

Regioni	N. affiliate	N. gruppi	N. medio controllate	N. medio paesi
Reg. di Bruxelles-Cap.	780	420	226,7	33,3
Baden-Württemberg	1.155	520	136,3	23,3
Baviera	1.623	706	131,1	21,9
Brandeburgo	115	56	233,6	24,1
Comunità di Madrid	3.475	1.186	148,1	24,3
Catalogna	3.626	942	129,3	21,8
Île-de-France	12.565	1.749	119,2	21,3
Rhône-Alpes	6.817	433	144,0	21,0
Leinster	1.507	733	174,7	24,5
<b>Milano</b>	<b>12.982</b>	<b>1.285</b>	<b>127,4</b>	<b>22,3</b>
<b>Lombardia (esclusa Milano)</b>	<b>15.012</b>	<b>507</b>	<b>97,4</b>	<b>15,9</b>
Inner London	6.902	2.448	71,1	10,5
Outer London	2.429	635	114,1	18,5

Fonte: elaborazione ISLA-Bocconi su dati Amadeus e Orbis.

Questa distanza emerge anche rispetto al numero di controllate dai gruppi attivi – 97,4 in Lombardia (esclusa Milano) contro 127,4 del capoluogo – e fornisce un'ulteriore chiave interpretativa: non solo i gruppi multinazionali attivi nella regione risultano essere più “semplici” rispetto agli altri sotto diversi punti di vista, ma pare esserci anche una differenza strutturale tra i gruppi che investono a Milano e quelli che sono invece presenti nel resto della regione. Tale dato è confermato da ulteriori analisi. Nella prima colonna della tabella 3 si riporta l'indice di complessità globale (GIC) del gruppo, che misura la complessità della struttura organizzativa delle società multinazionali tenendo conto del loro numero di livelli gerarchici nonché di quello delle affiliate per livello. Anche qui la Lombardia, e in particolare le aree al di fuori della provincia di Milano, risultano caratterizzate da gruppi multinazionali più “semplici”. Dato confermato dalla seconda e terza colonna, che riportano le percentuali di imprese multinazionali rispettivamente che investono in un continente diverso da quello europeo e possiedono un'affiliata nella regione, e che possiedono, al loro interno, un'affiliata attiva nel settore finanziario. Si nota chiaramente la differenza sistematica dei gruppi multinazionali che hanno affiliate non nella provincia di Milano con valori distintamente inferiori alla media del campione. I gruppi multinazionali che investono in Lombardia (esclusa Milano) sono meno estesi dal punto di vista geografico, investono meno in più continenti e con minor frequenza hanno al loro interno un'affiliata attiva nel comparto finanziario.

Abbastanza diffuso è anche il fenomeno della localizzazione di controllate in un paradiso fiscale. La quarta colonna della tabella 3 mostra il valore percentuale dei gruppi che possiedono un'affiliata nella regione specifica e in un paradiso fiscale (la regione di Bruxelles capitale ha valore 1 perché paradiso fiscale secondo la classificazione OECD). Tuttavia, tale dato non è presente in Lombardia in misura significativamente diversa rispetto alla media del campione. Nell'ultima colonna sono infine riportati i valori di un indice di diversificazione costruito come numero di industrie nelle quali è attivo il gruppo multinazionale diverse dalla *core activity*. In merito a questa misura di diversificazione dell'attività aziendale, i gruppi presenti in Lombardia non mostrano caratteristiche particolarmente differenti rispetto a quelli delle altre regioni del campione.

**Tabella 3 – Caratteristiche dei gruppi multinazionali nelle principali regioni europee**  
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Regioni	GIC medio	Gruppi con affiliate in più di un continente (%)	Gruppi con affiliate nel comparto finanziario (%)	Gruppi con affiliate in paesi a regime fiscale favorevole (%)	Diversificazione settoriale
Reg. di Bruxelles-Cap.	2,33	0,92	0,91	1,00	0,72
Baden-Württemberg	1,89	0,88	0,72	0,80	0,69
Baviera	1,84	0,83	0,71	0,80	0,68
Brandeburgo	2,04	0,82	0,71	0,73	0,68
Comunità di Madrid	2,19	0,87	0,79	0,86	0,69
Catalogna	1,97	0,87	0,72	0,80	0,67
Île-de-France	1,94	0,89	0,75	0,82	0,68
Rhône-Alpes	1,79	0,81	0,73	0,75	0,65
Leinster	2,34	0,88	0,85	0,74	0,65
<b>Milano</b>	<b>1,79</b>	<b>0,82</b>	<b>0,73</b>	<b>0,76</b>	<b>0,65</b>
<b>Lombardia (esclusa Milano)</b>	<b>1,35</b>	<b>0,61</b>	<b>0,61</b>	<b>0,53</b>	<b>0,56</b>
Inner London	1,47	0,86	0,58	0,50	0,51
Outer London	1,77	0,88	0,64	0,65	0,63

Fonte: elaborazione ISLA-Bocconi su dati Amadeus e Orbis.

### Indicazioni di policy

I risultati sopra evidenziati portano a trarre tre principali implicazioni di policy relativamente al tema dell'attrattività della Lombardia nei confronti delle imprese multinazionali.

Innanzitutto, come discusso in sede di analisi descrittiva, le caratteristiche di capitalizzazione delle affiliate estere nella regione sono tali per cui il rendimento marginale dell'unità di capitale consente ritorni (sia monetari sia in termini di produttività) superiori di circa il 20% rispetto alla media del campione. Tale risultato vale peraltro in misura maggiore anche per un campione comparabile di imprese domestiche. Questo è certamente un dato di attrattività territoriale su cui è possibile costruire una strategia volta a stimolare una maggiore presenza degli investimenti esteri in Lombardia.

In particolare, due elementi dovrebbero caratterizzare questa strategia, coerentemente con i risultati ottenuti. Innanzitutto, sembra esservi spazio per un aumento di performance all'interno delle realtà aziendali oggi esistenti, data la loro relativa sottocapitalizzazione; avendo infatti osservato che le aziende presenti in Lombardia sono in media meno capitalizzate rispetto alle affiliate estere presenti nelle altre regioni del campione e sapendo che la remunerazione di un'unità aggiuntiva di capitale investito dipende dal livello iniziale dello stesso, possiamo concludere che investire capitale in Lombardia garantisce rendimenti in media più elevati rispetto alle altre regioni. Dunque, almeno in termini di rendimento atteso, non sembra necessario privilegiare a tutti i costi forme di investimento *greenfield*, quanto piuttosto conferimenti di capitale a valere sia per le affiliate estere operanti sul territorio sia, a maggior ragione, per le imprese domestiche.

Inoltre, poiché la migliore performance relativa del capitale in Lombardia si registra in termini sia di produttività sia di profittabilità, con magnitudini comparabili, i soggetti interessati a tali conferimenti di capitale potrebbero non necessariamente essere imprese industriali multinazionali, ma anche fondi di *private equity*, a cui la strategia di comunicazione dovrebbe ugualmente rivolgersi.

Il secondo dato di policy ricavabile dall'analisi attiene alla capacità del sistema di imprese lombardo di internazionalizzarsi sfruttando una maggiore partecipazione alle catene globali del valore (*global value chain*). L'internazionalizzazione effettuata attraverso questa via consentirebbe infatti non solo stimoli e incentivi alla qualità e alla produttività per le imprese domestiche, ma anche l'accesso mediato dai grandi gruppi multinazio-

nali alla domanda globale, tendenzialmente caratterizzata da volumi elevati e in linea di massima in potenziale crescita. Agganciare le catene globali del valore permetterebbe inoltre di sfruttare fattori competitivi di successo non legati alla dimensione, quanto piuttosto alla qualità, al servizio al cliente e alla flessibilità nel far fronte a eventuali variazioni nelle specifiche, tutti fattori di cui le PMI lombarde sono ricche.

Tuttavia, rispetto a tale opportunità, l'analisi ha evidenziato come le affiliate estere operanti in Lombardia appartengano a gruppi multinazionali relativamente più piccoli e meno differenziati su scala industriale o geografica (numero medio di affiliate e di complessità nella struttura organizzativa del gruppo) rispetto alla media del campione. Evidentemente tali differenze strutturali potrebbero comportare difficoltà nell'implementare una strategia di maggiore integrazione del tessuto imprenditoriale locale con le catene globali del valore, perché il canale privilegiato di penetrazione di queste (ossia la presenza di grandi gruppi multinazionali) risulta in Lombardia, e in particolare al di fuori della provincia di Milano, meno "sofisticato" su scala globale.

Ne consegue dunque che, nel definire una strategia di attrattività degli investimenti diretti lungo le linee in precedenza discusse, occorrerà anche considerare la tipologia di gruppo multinazionale che si vorrebbe idealmente coinvolgere nell'attività di investimento, privilegiando quella più esposta su scala globale e dunque maggiormente in grado di offrire opportunità al tessuto di imprese locali.

Infine, un terzo importante dato di policy riguarda il tema della specializzazione settoriale. Quest'ultima è sovente ritenuta uno dei problemi nella capacità di attrarre investimenti da parte della regione, in quanto considerata eccessivamente orientata su settori tradizionali, e dunque poco appetibile per le multinazionali. L'analisi ha in realtà dimostrato che i comparti in cui le affiliate estere operanti in Lombardia (sia a Milano sia nel resto della regione) risultano sistematicamente e significativamente al di sopra della media del campione europeo per tutti gli indicatori di performance sono l'abbigliamento e la filiera del legno, ossia alcuni dei tradizionali ambiti di specializzazione del *made in Lombardy*.<sup>3</sup>

Questa evidenza è in realtà perfettamente in linea con i risultati di una crescente letteratura sull'internazionalizzazione delle imprese, per i quali la specializzazione settoriale assume sempre meno rilevanza, a fronte dell'importanza crescente della produttività/performance della singola impresa, indipendentemente dal suo settore di appartenenza. Tutti i dati oggi disponibili a livello internazionale mostrano infatti come l'eterogeneità tra imprese sia in generale molto più grande all'interno dei settori che tra la media di essi (da tre a cinque volte, a seconda del paese considerato), per cui in ogni comparto di attività, dal tessile al bio-tech, si trovano imprese eccellenti, con livelli simili di competitività, presenti con successo sui mercati internazionali. Ciò vale in misura omogenea per tutti gli ambiti di attività.

Non stupisce dunque trovare investimenti di imprese multinazionali diffusi in tutti gli ambiti in Lombardia, né stupisce che i ritorni di queste siano massimi in alcuni dei settori tradizionali del *made in Lombardy* quali l'abbigliamento e la filiera del legno, poiché qui indubbiamente esistono sacche di eccellenza che queste imprese sanno identificare e sfruttare al meglio.

Ne consegue che un'attenta politica di gestione del territorio dovrebbe seguire un'analoga strategia di valorizzazione delle eccellenze individuali all'interno dei singoli settori, senza inseguire chimere legate a improbabili specializzazioni decise a tavolino.

---

3. Il settore della gomma e delle materie plastiche, l'editoria o la Ricerca & Sviluppo (in particolare a Milano) sembrano inoltre offrire ritorni monetari dall'investimento superiori a quelli medi ottenuti dalle partecipate estere nelle regioni europee del campione. Tali settori tuttavia non offrono ritorni in produttività significativamente diversi dalla media.

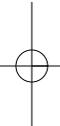
## Conclusioni

Cogliere le opportunità offerte dall'internazionalizzazione costituisce al giorno d'oggi la più immediata strategia per rilanciare la crescita in Europa e, in particolare, in Italia. Tali opportunità devono necessariamente vedersi in due sensi: da un lato, attivare politiche in grado di supportare la presenza delle nostre imprese all'estero, attraverso un rilancio della loro produttività derivante dalle riforme a carattere strutturale in cui il paese si sta impegnando. Dall'altro, occorre altresì potenziare la capacità di attrarre grandi gruppi multinazionali, per consentire al tessuto imprenditoriale locale di sfruttare esternalità positive. Queste possono essere dirette (i cosiddetti "spillover" di conoscenza ed efficienza generati dagli IDE) o indirette, attraverso la porta privilegiata d'ingresso che le imprese multinazionali costituiscono alle *global value chain*.

Tale passaggio richiede però una modifica della tradizionale impostazione data alle politiche di internazionalizzazione. Dal lato della promozione, meno enfasi al ruolo dell'export di beni finali come indicatore chiave di successo e nessun sostegno diretto alle attività di esportazione, ma piuttosto un ruolo di supporto informativo (partecipazione a fiere, piattaforme tecnologiche) nonché di sostegno allo sviluppo di soft skill (conoscenza dell'inglese, formazione di figure di export manager) che consenta alle imprese di interfacciarsi con le grandi aziende globali sia come clienti sia come fornitori. Dal lato dell'attrazione, l'apertura a forme relativamente nuove di partecipazione al capitale, in particolare attraverso il ruolo del *private equity* internazionale, nonché l'attenta selezione di quei gruppi multinazionali che, in virtù della loro organizzazione complessa e ramificata su scala globale, offrano migliori opportunità di accesso alla domanda mondiale per le imprese del territorio lombardo.

Infine, immaginando una rapida (e peraltro non radicale) rimodulazione delle politiche di internazionalizzazione già oggi esistenti in Lombardia, sarebbe auspicabile anche definire un'attenta valutazione *ex post* di queste politiche di intervento, peraltro facilmente misurabili: quanti euro di capitale straniero sono arrivati per ogni euro speso in promozione? Quanti euro di maggiori volumi di commercio internazionale (import ed export) sono stati generati?

Indicatori semplici, ma che darebbero a tutti i cittadini il senso delle azioni compiute per migliorare la crescita e la competitività del territorio.



## 9. Crisi finanziaria e cessione del controllo nelle aziende familiari milanesi: percezione e realtà

di Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato\*

Il presente contributo ha l'obiettivo di comprendere se e come la crisi economica in atto possa determinare ripercussioni sulle percezioni e sul comportamento delle aziende familiari in merito a un tema sempre delicato come quello dell'apertura del capitale a terzi, se non addirittura della cessione del controllo. A seguito di ogni crisi finanziaria si manifestano infatti nuove opportunità di investimento che accelerano i processi di selezione competitiva sul mercato e possono avere in alcuni casi l'effetto di velocizzare il ricambio manageriale al vertice dell'azienda, in altri quello di sfociare nella decisione di aprire il capitale azionario a soggetti esterni alla famiglia o addirittura cedere il controllo dell'azienda.

A tal proposito, si è ritenuto di considerare le aziende familiari operanti nella provincia di Milano, tradizionalmente caratterizzata da una maggiore vivacità nei modelli di controllo e manageriali. Il contributo che tale lavoro intende fornire si compone di due parti tra loro collegate: la prima intende approfondire i risultati, seppur ancora parziali, della *survey* predisposta dalla Camera di Commercio di Milano e dalla Cattedra AIdAF-Alberto Falck dell'Università Bocconi, e somministrata a tutte le aziende familiari della provincia di Milano monitorate dall'Osservatorio AUB.<sup>1</sup> La *survey* intende porre l'attenzione sull'impatto che la recente crisi finanziaria potrà avere su aspetti quali l'accelerazione del ricambio al vertice e il rischio di perdere o dover cedere il controllo dell'azienda a causa di un'eccessiva fragilità della struttura finanziaria, anche in ragione degli effetti del *credit crunch*. La seconda parte, prendendo spunto dai risultati dei questionari, analizza le caratteristiche delle aziende a controllo familiare che tra il 2000 e il 2010 sono state oggetto di un'operazione di acquisizione nella provincia di Milano.<sup>2</sup> Come già evidenziato nei precedenti rapporti dell'osservatorio,<sup>3</sup> si ritiene che la provincia di Mila-

\* Guido Corbetta – professore di Strategia delle aziende familiari (Cattedra AIdAF-Alberto Falck) presso l'Università Bocconi; Alessandro Minichilli – assistant professor (Cattedra AIdAF-Alberto Falck) presso l'Università Bocconi; Fabio Quarato – professore di Corporate strategy e Sistemi di corporate governance presso l'Università Bocconi.

1. L'Osservatorio AUB, promosso da AIdAF-Associazione Italiana delle Aziende Familiari, dal gruppo Unicredit Private e Corporate Banking, dall'Università Bocconi e dalla Camera di Commercio di Milano, 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. Il processo di selezione delle aziende analizzate nel presente rapporto è stato realizzato a partire dalla popolazione di 3.501 aziende della provincia di Milano con fatturato superiore ai 20 milioni euro alla fine del 2008, di cui 1.528 a controllo familiare. Al fine di evitare duplicazioni nei dati, sono state eliminate le aziende controllate nel caso di gruppi monobusiness e le società capogruppo (spesso holding finanziarie) nel caso di gruppi multibusiness. Tale metodologia ha condotto all'individuazione di 1.026 aziende familiari.

2. I risultati completi del questionario saranno disponibili nel mese di giugno 2012.

3. In particolare, il rapporto dell'Osservatorio AUB del 2010 "Le aziende familiari milanesi", a cura di G. Corbetta, A. Minichilli e D. De Angelis.

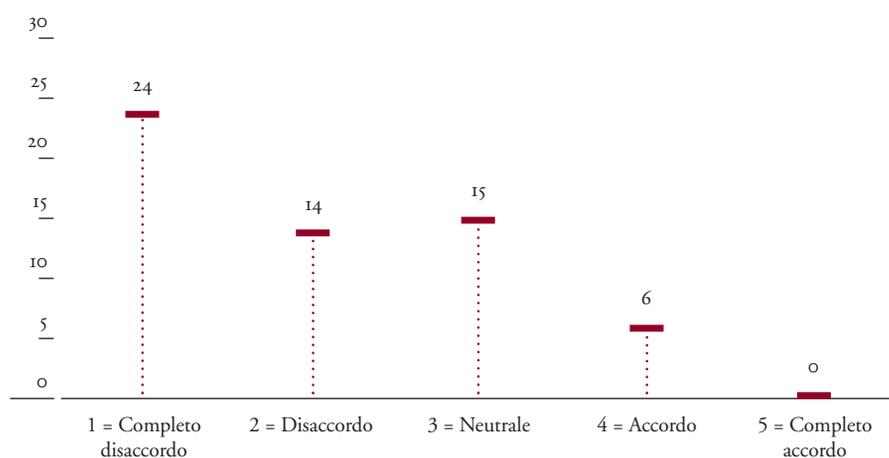
no goda di un'elevata capacità di attrazione nei confronti di gruppi stranieri, registrando peraltro una consolidata presenza di filiali di multinazionali sul territorio, e possa dunque rappresentare un terreno di indagine ideale per comprendere se e in quale misura la crisi degli ultimi anni abbia avuto effetti in termini di apertura del capitale o di riallocazione del controllo.

### La percezione delle aziende familiari di fronte alla crisi

Nei primi mesi del 2012 è stato somministrato un questionario a tutte le aziende familiari della provincia di Milano incluse nell'Osservatorio AUB al fine di fornire qualche evidenza empirica sull'impatto che l'attuale crisi economica sta avendo sul ricambio manageriale e sulle operazioni di cessione del controllo. Dall'analisi dei dati parziali<sup>4</sup> emerge come il campione di rispondenti sia piuttosto rappresentativo della popolazione delle aziende familiari milanesi, consentendo dunque alcune rilevanti considerazioni preliminari.

### La necessità del ricambio al vertice

Partendo dai risultati del 2011 presentati in *Milano Produttiva*,<sup>5</sup> dai quali emergeva un maggior ricambio al vertice nel primo biennio di crisi (2008-2009), si è cercato di indagare in maniera più approfondita se e in quale misura la crisi economica stesse *accelerando la necessità di un ricambio al vertice dell'azienda*. Tale necessità, che sembrava emergere dall'analisi delle sostituzioni del leader nelle aziende familiari milanesi, tuttavia, trova soltanto un parziale riscontro nelle dichiarazioni dei rispondenti alla *survey*. Per quanto si tratti di periodi temporali leggermente differenti e successivi, la maggior parte dei leader aziendali appare in disaccordo sulla possibilità che l'attuale crisi possa avere qualche riflesso sul ricambio al vertice.<sup>6</sup>



**Grafico 1 – La crisi come acceleratore del ricambio al vertice dell'azienda**  
(anno 2012 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

Tale giudizio, per quanto netto, risulta però influenzato dalle caratteristiche dei rispondenti. Per esempio, analizzando le risposte in base all'età del leader si evince come circa il 18% dei rispondenti per i quali la crisi non determinerà un'accelerazione nel ricambio al vertice<sup>7</sup> abbia meno di 50 anni, mentre sono soprattutto gli ultracinquantenni a pensare che la crisi possa accelerare il ricambio. L'ottimismo dei leader più giovani

4. L'elaborazione dei dati si basa su un totale di 59 questionari ricevuti alla data del 23 marzo 2012.

5. G. Corbetta, A. Minichilli, F. Quarato, *Le aziende milanesi attraverso la crisi*, in *Milano Produttiva*, 2011, pp. 107-118.

6. La domanda A9 del questionario chiedeva: "La crisi sta accelerando la necessità del ricambio al vertice dell'azienda?". La scala a disposizione dei rispondenti era da 1 (completo disaccordo) a 5 (completo accordo). Il punteggio medio è stato pari a 2,1.

7. Tra i rispondenti in disaccordo sono inclusi anche coloro che hanno espresso un parere neutrale (item 3).

semberebbe motivato non solo dall'attitudine ad apportare nuove competenze, ma anche dalla maggiore determinazione nel rinnovare lo spirito imprenditoriale dell'azienda, laddove, invece, manager più anziani non hanno più quella *vis imprenditiva* per dar vita a un nuovo paradigma strategico.<sup>8</sup>

Considerazioni differenti si possono trarre analizzando il profilo reddituale e patrimoniale delle aziende rispondenti. Piuttosto comprensibilmente, infatti, i leader che riconoscono nella crisi in corso un possibile incentivo alla sostituzione del vertice sono alla guida di imprese con una minore redditività del capitale<sup>9</sup> e una minore capacità di ripagare il debito attraverso i flussi di cassa prodotti dalla gestione operativa (misurata in termini di PFN/EBITDA).<sup>10</sup>

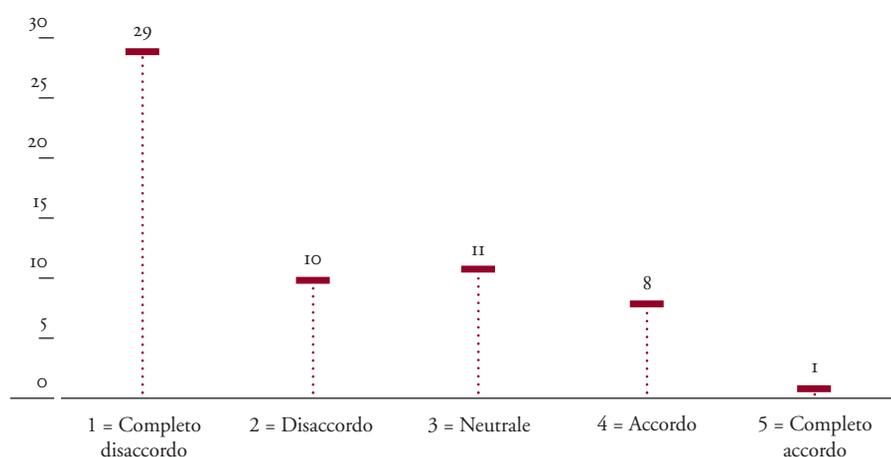
**Tabella 1 – Il ricambio al vertice in funzione del ROE e del rapporto PFN/EBITDA**  
(anno 2012 – valori assoluti e percentuali)

	Totale rispondenti	Disaccordo	D'accordo
ROE (%)	8,9	9,3	5,0
PFN/EBITDA	4,4	4,2	5,6

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

### Il timore di perdere il controllo

Attraverso la *survey* si è cercato anche di indagare se l'attuale crisi economica possa avere un impatto sulla decisione di alcune famiglie imprenditoriali di cedere il controllo dell'azienda.<sup>11</sup> Anche in questo caso l'evidenza mostra come la maggior parte dei rispondenti dubiti che *la crisi possa rendere più concreta questa possibilità*. Tale fiducia è dovuta al forte legame esistente tra famiglia e impresa e alla conseguente capacità di sopportare sacrifici economici da parte della prima pur di salvaguardare la continuità dell'azienda, vista come un *asset da lasciare in eredità* alle generazioni successive.<sup>12</sup>



**Grafico 2 – La crisi come acceleratore della possibilità di perdere il controllo dell'azienda**

(anno 2012 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

Anche in questo caso i risultati più interessanti emergono analizzando le caratteristiche dei rispondenti. Per esempio, il timore di perdere il controllo appare più concreto tra i fondatori: se i rispondenti della prima generazione che ritengono più plausibile il rischio di perdere il controllo dell'azienda sono pari al 27%, tale dato scende al 13% tra i

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

9. Redditività del capitale proprio (ROE).

10. Posizione Finanziaria Netta (PFN) = Debiti verso banche + Debiti verso altri finanziatori - Disponibilità liquide. La base di calcolo è pari alle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi.

11. La domanda A10 del questionario recita: "La crisi renderà più concreta la possibilità di perdere il controllo dell'azienda?". Il punteggio medio è pari a 2.

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

membri delle generazioni successive. Questo risultato può essere ben spiegato da alcune recenti tendenze nella letteratura di *family business* che evidenziano come l'obiettivo principale di tali aziende sia quello di preservare il cosiddetto "patrimonio socio-emozionale" (*social emotional wealth*).<sup>13</sup> Secondo questo approccio teorico, infatti, le aziende familiari si caratterizzano per il perseguimento di obiettivi anche di natura non economica, quali il senso di appartenenza dei componenti all'impresa, un ambiente che rifletta il set di valori della famiglia e la preservazione nel tempo della dinastia familiare. Il perseguimento di questi obiettivi avviene con maggior forza da parte del fondatore, mentre nelle successive generazioni tali legami di natura socio-emozionale possono allentarsi, a causa del fenomeno ineludibile della deriva generazionale.

Le differenze di percezione rispetto al timore di perdere il controllo dell'azienda sembrano poi derivare anche da aspetti legati ai comportamenti strategici e ai risultati delle imprese intervistate: coloro che mostrano maggior preoccupazione guidano aziende caratterizzate da minori investimenti in R&S rispetto alla media del settore di appartenenza, da uno scarso livello di internazionalizzazione e da una contrazione dei ricavi nel corso del 2010.

Infine, analizzando la situazione patrimoniale, si può osservare come i leader che mostrano maggiore ottimismo in merito alla continuità delle loro aziende siano stati in grado di contenere il livello di indebitamento entro limiti ragionevoli (4,1 contro 6,4 della media generale).<sup>14</sup> Questo conferma come una struttura finanziaria più solida rappresenti per una famiglia proprietaria un aspetto chiave per ridurre la dipendenza da finanziatori esterni, che potrebbero influire sulle scelte strategiche di medio-lungo periodo e limitare in qualche misura l'autonomia decisionale della famiglia.

**Tabella 2 – La possibilità di perdere il controllo dell'azienda in funzione della crescita e dell'indebitamento**

(anno 2012 – valori assoluti e percentuali)

	Totale rispondenti	Disaccordo	D'accordo
Crescita (%)	9,4	11,1	1,7
Rapporto di indebitamento	4,5	4,1	6,4

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

### Le opzioni strategiche per superare la crisi

Un terzo aspetto considerato nel questionario analizza le possibili scelte strategiche che gli imprenditori delle aziende familiari milanesi prenderebbero in considerazione qualora la crisi dovesse rendere più concreta la possibilità di perdere il controllo dell'azienda.<sup>15</sup>

Dai dati emersi dalla *survey* si può constatare come, in un periodo di forte instabilità e incertezza, la preoccupazione principale per i rispondenti sia quella di ridurre il debito, attraverso una forte riduzione degli investimenti (2,2%), o ristrutturando il debito stesso (20,6%). La terza opzione riguarda l'apertura del capitale a investitori internazionali (19%), scelta probabilmente funzionale a un processo di internazionalizzazione. Un'altra delle strategie prese in considerazione è quella di aggregarsi con altre imprese per investire in mercati con potenziali di crescita più elevati (17,5%) o di aprire il capitale a investitori nazionali (9,5%). Coerentemente con la volontà espressa dalle famiglie di mantenere saldamente il comando delle loro aziende, tra le opzioni meno considerate troviamo la cessione della proprietà a investitori nazionali (4,8%) o internazionali (6,3%).

13. L.R. Gómez-Mejía et al., *The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms*, in "The Academy of Management Annuals", vol. 5, n.1, 2011, pp. 653-707.

14. Rapporto di Indebitamento = Totale Attivo / Patrimonio Netto.

15. La domanda A11 del questionario chiede: "Se in sostanziale accordo con l'affermazione sopra, quali delle seguenti opzioni state considerando?".

Analizzando in maniera più approfondita le performance delle aziende rispondenti, si osserva come in molti casi la situazione economico-finanziaria sia uno dei *driver* principali in grado di influenzare le opzioni strategiche considerate dagli imprenditori. In particolare, si evince quanto segue:

- le aziende che hanno registrato una crescita positiva sono interessate a operazioni di aggregazione finalizzate all'internazionalizzazione o all'apertura del capitale a investitori internazionali. Si può osservare come queste opzioni strategiche siano funzionali alla necessità di avere un partner straniero per l'ingresso in nuovi mercati (aprendo il capitale a investitori internazionali) o una maggiore dimensione per competere nei mercati esteri (cercando forme di alleanza di tipo *non equity*). Tale gruppo non annovera dunque la cessione del controllo tra le opzioni a disposizione per fronteggiare la crisi;
- le aziende con una redditività operativa molto alta (pari al 10%) sono quelle che mostrano maggiore interesse per l'apertura del capitale a investitori nazionali o internazionali. In questo caso le performance operative della società rendono "appetibile" l'ingresso nel capitale da parte di investitori terzi. Al contrario, le imprese con una redditività inferiore alla media ritengono prioritaria la riduzione del debito, probabilmente giunto a livelli non più sostenibili con il mutato contesto economico;
- le aziende con maggiori difficoltà finanziarie (per esempio, con un rapporto PFN/EBITDA superiore a 7) segnalano ovviamente come priorità assoluta l'abbattimento del debito, riducendo anche la spesa per investimenti ove necessario. Inoltre, è sorprendente riscontrare come anche le aziende con un rapporto di indebitamento superiore alla media considerino raramente la cessione della proprietà a gruppi nazionali o internazionali quale possibile opzione strategica.

**Tabella 3 – Le opzioni strategiche a disposizione**  
(anno 2012 – valori assoluti e percentuali)

Opzioni strategiche	Tutte le aziende		Aziende in crescita		Aziende con ROI < media		Aziende con R.I. > media	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Riduzione degli investimenti per evitare un indebitamento eccessivo	14	22,2	8	24,2	9	27,3	5	15,2
Ristrutturazione del debito	13	20,6	5	15,2	7	21,2	5	15,2
Apertura del capitale a investitori nazionali	6	9,5	2	6,1	2	6,1	3	9,1
Apertura del capitale a investitori internazionali	12	19,0	7	21,2	6	18,2	6	18,2
Cessione della proprietà a gruppi nazionali	3	4,8	1	3,0	1	3,0	2	6,1
Cessione della proprietà a gruppi internazionali	4	6,3	2	6,1	2	6,1	2	6,1
Aggregazione con altre imprese finalizzate all'internazionalizzazione	11	17,5	7	21,2	6	18,2	5	15,2
<b>Totale</b>	<b>63 (*)</b>	<b>100,0</b>	<b>33 (*)</b>	<b>100,0</b>	<b>33 (*)</b>	<b>100,0</b>	<b>28 (*)</b>	<b>100,0</b>

(\*) I rispondenti hanno indicato, in alcuni casi, più di un'opzione strategica.

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

### La cessione del controllo nelle aziende familiari

La seconda parte del contributo intende analizzare i processi di acquisizione che nell'ultimo decennio hanno portato a un cambio di proprietà nelle aziende a controllo familiare del capoluogo lombardo. In particolare, si intende indagare se esistano dei tratti comuni tra le aziende familiari che hanno dichiarato l'intenzione di aprire il capitale o di cedere il controllo e quelle che lo hanno fatto realmente.

### Le acquisizioni nella provincia di Milano

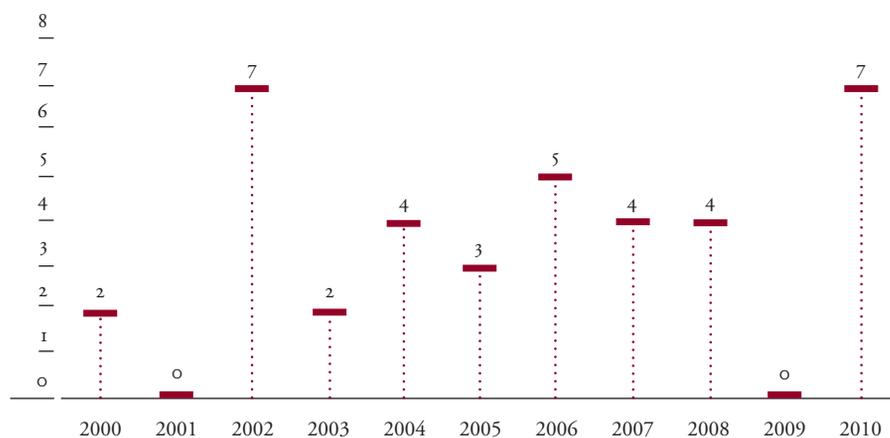
Per identificare le aziende familiari che hanno ceduto il controllo nell'ultimo decennio si è partiti dalle 793 operazioni di acquisizione avvenute nella provincia di Milano tra il 2000 e il 2010.

Attraverso un processo di selezione<sup>16</sup> sono state individuate 38 operazioni che hanno interessato la cessione del pacchetto di maggioranza detenuto dalla famiglia proprietaria, pari al 2,5% delle aziende familiari della provincia di Milano.<sup>17</sup>

Di converso, nello stesso periodo, le operazioni di acquisizione che hanno interessato aziende non familiari sono state 103, pari al 5,2% delle aziende non familiari milanesi.<sup>18</sup> La numerosità più contenuta dei processi di acquisizione delle aziende a controllo familiare rispetto a quelle con assetti proprietari differenti denota, in linea con i risultati emersi in precedenza dalla *survey*, la forte volontà da parte delle famiglie imprenditoriali milanesi di non perdere il controllo dell'azienda. Ove si consideri poi che sull'intero territorio nazionale le operazioni di cessione del controllo sono state pari all'1,6%,<sup>19</sup> i dati sulle acquisizioni avvenute nella provincia di Milano testimoniano comunque una maggior vivacità nella riallocazione del controllo rispetto al resto del paese.

Tale modalità di crescita per linee esterne comporta inoltre alcune criticità anche per l'impresa acquirente: se da un lato un'acquisizione permette di ovviare alla mancanza di risorse e competenze non disponibili all'interno dell'azienda, minimizzare i tempi d'ingresso in un nuovo mercato o consolidare la propria posizione, dall'altro tali operazioni esigono passaggi e competenze critici. Tra questi, la fase di valutazione strategica, di negoziazione e di integrazione tra realtà aziendali spesso anche molto differenti richiede sia competenze specifiche per gestire il processo di integrazione post-acquisizione sia una struttura organizzativa in grado di minimizzare i costi di controllo e coordinamento.

In proposito, una prima considerazione emerge osservando l'orizzonte temporale delle operazioni di acquisizione, che sembra si siano concentrate negli anni post-crisi: 2002 e 2010. Questo trend conferma come, anche nella provincia di Milano, si sia venuto a configurare lo schema classico della *merger wave*, ossia delle "ondate" di acquisizioni a seguito di opportunità offerte dalla situazione di mercato: le aziende maggiormente capitalizzate e con una situazione finanziaria più solida, grazie anche alla riduzione dei prezzi legati alla situazione post-crisi, potrebbero essere state incentivate a sfruttare le opportunità presenti sul mercato sia al fine di diversificare il proprio portafoglio di attività per ridurre il rischio, sia di consolidare la posizione nel proprio business.



**Grafico 3 – Acquisizioni nel decennio 2000-2010**

(valori assoluti)

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

16. Partendo dalle 793 operazioni complessivamente individuate tramite la banca dati Zephyr, sono stati eseguiti degli screening per identificare i deal relativi alle sole aziende a controllo familiare della provincia di Milano che hanno ceduto la maggioranza del capitale nel periodo 2000-2010. In particolare, sono stati effettuati quattro processi di selezione: 1) operazioni relative esclusivamente alla cessione del controllo (596); 2) aziende controllate, anche attraverso persone giuridiche, da un azionista italiano (470); 3) aziende con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro nell'anno pre-acquisizione (105); 4) aziende controllate da una o due famiglie proprietarie (38).

17. La percentuale è stata calcolata dividendo le operazioni di cessione del controllo da parte delle aziende familiari milanesi (38) per l'intera popolazione di aziende a controllo familiare della provincia alla fine del 2008 (1.528).

18. La percentuale è stata calcolata dividendo le operazioni di cessione del controllo da parte delle aziende non familiari milanesi (103) per l'intera popolazione di aziende non familiari della provincia alla fine del 2008 (1.973).

19. La percentuale è stata calcolata dividendo le operazioni di cessione del controllo avvenute su tutto il territorio nazionale (3.417, identificate tramite la banca dati Zephyr) per l'intera popolazione di aziende con fatturato superiore a un milione di sterline presenti in Italia (fonte: AIDA). La soglia di un milione di sterline identifica la dimensione minima rilevata dalla banca dati Zephyr per monitorare le operazioni di acquisizione avvenute.

### Le caratteristiche delle operazioni avvenute tra il 2000 e il 2010

Un primo aspetto da considerare riguarda gli assetti proprietari delle aziende acquirenti e di quelle acquisite. Osservando le diverse tipologie di aziende acquirenti si evidenzia come le imprese straniere abbiano giocato un ruolo rilevante, comperando circa la metà delle aziende familiari milanesi (16 su 38, il 42%).<sup>20</sup> Tale dato conferma l'attrattiva del territorio milanese anche per le multinazionali interessate a operare nel nostro paese.<sup>21</sup> Se si guarda al mercato nazionale, infatti, l'incidenza delle operazioni di acquisizione realizzate da imprese straniere risulta decisamente inferiore, passando da un minimo del 15% nel 2000 a un massimo del 28% nel 2006.<sup>22</sup>

Anche analizzando la struttura dell'assetto proprietario delle aziende acquisite si possono osservare strategie differenti in base al tipo di acquirente. In particolare, le imprese straniere prediligono società il cui controllo non sia interamente concentrato nelle mani della famiglia proprietaria (13 casi su 16), probabilmente perché le aziende con una struttura del capitale più aperta permettono di pensare a un modello di governance post-acquisizione più evoluto. Inoltre, acquisire aziende più aperte all'esterno permette di gestire più agevolmente l'integrazione tra le due realtà coinvolte nel processo.

Una caratteristica comune a tutte le operazioni riguarda la modalità di ingresso: nel caso di acquisizioni sia totalitarie sia di maggioranza, gli acquirenti prediligono l'ingresso nel capitale rilevando subito il controllo dell'azienda e non tramite l'acquisto di partecipazioni di minoranza. Questo dato conferma come chi compra abbia spesso una buona conoscenza dell'azienda acquisita e del suo posizionamento nel mercato di riferimento.

Analizzando il settore di attività delle aziende acquirenti è emerso come nella maggior parte delle operazioni avvenute (25 su 38) l'azienda target operasse nello stesso settore dell'acquirente o in business correlati.<sup>23</sup> Questo dato indica come le motivazioni alla base delle decisioni di acquisizione siano riconducibili in particolar modo al rafforzamento nel proprio *core business*, ossia alla volontà di consolidare il proprio posizionamento competitivo nel mercato di riferimento (per esempio, attraverso l'acquisizione di quote di mercato o di brand) o di espandere la propria posizione (per esempio, ampliando la gamma di prodotti o entrando in nuovi mercati).

A tal proposito, molti studi in materia di *corporate strategy* sono concordi nel ritenere che sia più agevole replicare il successo della propria formula imprenditoriale in business adiacenti (o correlati) piuttosto che sperimentare l'ingresso in nuove attività, rispetto alle quali sono necessarie risorse e competenze spesso anche molto differenti, nonché una struttura organizzativa più articolata per gestire gli elevati costi di controllo e coordinamento.<sup>24</sup> Secondo Porter,<sup>25</sup> il successo stesso della diversificazione si basa sul presupposto

**Tabella 4 – Business delle aziende target e acquirenti**  
(anno 2012 – valori assoluti)

Acquirente	Target	
	Monobusiness	Multibusiness
Monobusiness	8	0
Multibusiness	20	10

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

20. Le restanti acquisizioni sono state effettuate da aziende familiari (9 casi su 38), *private equity* (6 casi) e altri tipi di imprese, come enti locali o statali, coalizioni, cooperative o consorzi (7 casi).

21. Con riferimento al Rapporto 2010 dell'Osservatorio AUB (AIdAF-Unicredit-Bocconi), a cura di G. Corbetta, A. Minichilli e F. Quarato, delle 1.449 multinazionali che operano nel nostro Paese, circa il 44% sono localizzate nella provincia di Milano.

22. V. Conca, *Le acquisizioni. Valutare e gestire i processi di crescita*, Egea, Milano 2010.

23. L'identificazione dei business è avvenuta considerando i primi due digit del codice ATECO 2007 (fonte: AIDA). Sono stati considerati correlati i business con un codice ATECO differente a partire dal terzo digit.

24. C.C. Markides, P.J. Williamson, *Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance*, in "Strategic Management Journal", vol. 15, 1994, pp. 149-165.

25. M.E. Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, in "Harvard Business Review", maggio-giugno 1987, pp. 43-59.

che, combinando differenti attività in aree di prodotto distinte ma correlate, sia possibile accrescere il vantaggio competitivo sia dell'impresa acquirente sia di quella acquisita.

Per analizzare a fondo le caratteristiche delle acquisizioni avvenute nella provincia di Milano, oltre al settore di attività, è utile focalizzare l'attenzione anche sulla variabile dimensionale, che spesso condiziona il successo di un'acquisizione. Dal confronto tra le dimensioni dell'acquirente e dell'acquisita si evidenzia il peso predominante delle grandi aziende (con fatturato superiore a 250 milioni di euro) tra le società acquirenti (32 casi su 38) e come permanga un notevole interesse per le acquisizioni di imprese di dimensioni inferiori: in 21 casi l'azienda target è piccola<sup>26</sup> e in 9 casi è media.<sup>27</sup> Questo fenomeno trova giustificazione nella maggiore probabilità di successo nel "digerire bocconi più piccoli", soprattutto con riferimento alle attività di integrazione, che hanno un impatto più contenuto e una durata più breve quando l'azienda da integrare è di dimensioni inferiori rispetto a quella dell'acquirente.

### Le performance delle aziende acquisite a confronto con le aziende milanesi

Dal confronto tra le aziende familiari acquisite nel decennio 2000-2010 e l'intera popolazione di familiari presente nella provincia di Milano<sup>28</sup> sono emerse alcune peculiarità delle acquisite: si tratta di aziende più giovani (il 67% ha meno di venticinque anni di vita) e, in un numero molto inferiore di casi, di piccole dimensioni (circa il 30,6% ha un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro, contro il 64% nell'intera provincia di Milano). Se da un lato dunque le aziende acquirenti risultano sempre più grandi delle acquisite, dall'altro si può affermare come l'attività acquisitiva sia un fenomeno molto limitato tra aziende di piccole dimensioni.

**Tabella 5 – Fatturato dell'acquirente e del target a confronto**  
(anno 2010 – valori assoluti)

Fatturato acquirente (in milioni di euro)	Target (in milioni di euro)		
	Inferiore a 100	Tra 100 e 250	Superiore a 250
Inferiore a 100	3	0	0
Tra 100 e 250	2	1	0
Superiore a 250	16	8	8
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

**Tabella 6 – Confronto tra le aziende familiari milanesi e le aziende familiari acquisite**  
(anno 2010 – valori percentuali e assoluti)

Confronto	Aziende della provincia di Milano	Aziende acquisite
Aziende piccole (*)	64,0%	30,6%
Aziende giovani (**)	46,3%	66,7%
Tasso di crescita medio	4,2%	18,5%
ROI medio	8,2%	5,2%
ROE medio	8,2%	4,8%
Rapporto di indebitamento (***)	7,2	8,1
Presenza Familiari nel CdA	64,5%	27,2%

(\*) Con fatturato inferiore ai 50 milioni di euro

(\*\*) Con meno di venticinque anni di vita

(\*\*\*) Rapporto di indebitamento = Totale Attivo / Patrimonio Netto

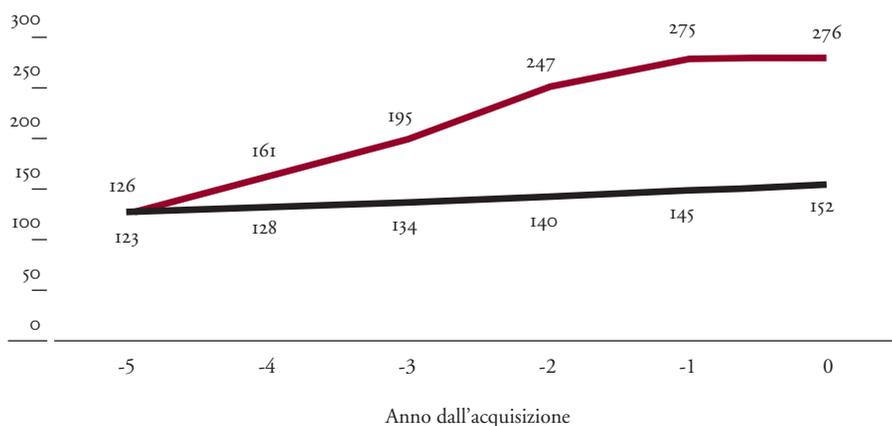
Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

26. Fatturato inferiore a 100 milioni di euro.

27. Fatturato compreso tra 100 e 250 milioni di euro.

28. Per la popolazione di aziende familiari della provincia di Milano i dati si riferiscono all'ultimo anno disponibile (2010), mentre per le aziende acquisite i dati si riferiscono all'anno pre-acquisizione.

Ulteriori spunti di riflessione provengono dall'analisi delle performance delle aziende acquisite, cresciute molto più della media nel periodo pre-acquisizione in termini di ricavi di vendita: se da un lato le aziende milanesi sono cresciute, in media, del 4,2% nel decennio analizzato, le aziende acquisite hanno registrato un tasso di crescita del 18,5% nei cinque anni pre-acquisizione. Si evince dunque come le operazioni di acquisizione avvenute nel decennio abbiano interessato aziende in forte crescita (in cinque anni superiore del 125%).<sup>29</sup>



**Grafico 4 – Crescita cumulata delle aziende familiari milanesi e delle aziende familiari acquisite (valori percentuali)**

Fonte: elaborazione Osservatorio AUB.

— Crescita acquisite  
— Crescita milanesi

Anche sotto il profilo reddituale emergono delle differenze: le aziende acquisite hanno registrato nei cinque anni pre-acquisizione performance positive, in termini sia di redditività del capitale netto (ROE) sia di redditività del capitale investito (ROI), anche se di qualche punto inferiori alla media delle aziende familiari milanesi. In particolare, la minore redditività operativa sembra imputabile all'elevata crescita del capitale investito nei cinque anni pre-acquisizione (pari, in media, al 15% circa), probabilmente a causa degli elevati investimenti necessari a supportare il trend di crescita.

Di converso, nell'anno dell'acquisizione – e in modo particolare in quello successivo – si assiste a un deciso miglioramento della redditività operativa. Questo risultato sembra in linea con una delle evidenze nella letteratura sulle operazioni di M&As, ossia un incremento dei margini di redditività post-acquisizione (in termini di ROI) tramite una riduzione del capitale investito imputabile alla dismissione di rami d'azienda o di asset non coerenti con la strategia dell'acquirente. Uno degli svantaggi tipici della modalità di crescita tramite acquisizioni consiste proprio nell'acquisto di attività e beni strumentali di scarso interesse o non coerenti con la strategia aziendale, dai quali non si può però prescindere per vincoli contrattuali.<sup>30</sup>

Infine, l'analisi della situazione patrimoniale delle aziende acquisite rivela un rapporto di indebitamento di gran lunga superiore rispetto alla media della provincia di Milano. Tuttavia, se negli anni precedenti l'acquisizione il rapporto di indebitamento è cresciuto sino a raggiungere la soglia, in media, di 8,5 punti, con il cambio di proprietà si verifica una netta inversione di tendenza, con una riduzione di circa 2 punti nell'anno dell'acquisizione e di altri 2 in quello successivo. La forte riduzione del rapporto di indebitamento sembra imputabile al consistente incremento dei mezzi propri (40% circa nel solo anno di acquisizione), avvenuto tramite operazioni di ricapitalizzazione dopo il trasferimento del controllo.

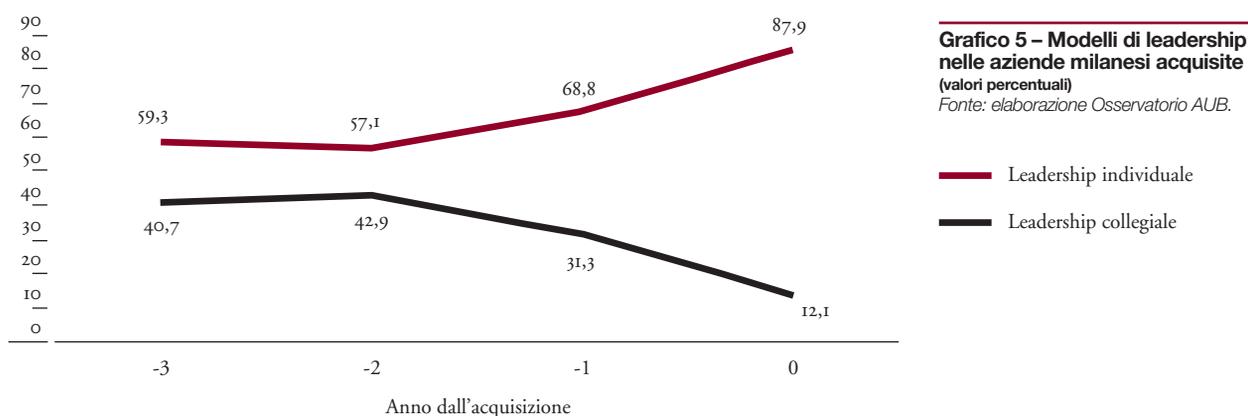
29. Crescita composta su base 100 a partire dal sesto anno precedente l'acquisizione e calcolata sui ricavi di vendita. Per il calcolo della crescita cumulata delle aziende familiari milanesi si è utilizzato il tasso medio di crescita del decennio considerato.

30. D.J. Collins *et al.*, *Corporate Strategy. Creare valore nell'impresa multibusiness*, McGraw-Hill, Milano 2007.

### L'evoluzione delle strutture di governance

Le aziende acquisite hanno mostrato anche di aver dato avvio a un percorso di evoluzione delle proprie strutture di governance nel periodo pre-acquisizione. Per esempio, l'analisi evidenzia come nei tre anni precedenti tali aziende abbiano adottato in maniera crescente un modello di leadership individuale, passando dal 59% all'88% circa dei casi.<sup>31</sup> Tale trend indica una forte tendenza alla semplificazione del modello di governo da parte delle famiglie imprenditoriali in vista della cessione del controllo. La motivazione principale di tale fenomeno risiede nelle criticità di un modello di leadership collegiale, che in una fase delicata per la continuità dell'azienda finirebbero inevitabilmente per acuirsi. La condivisione delle responsabilità determinata dalla co-leadership, soprattutto in una fase di transizione e di trattativa per il trasferimento del controllo, potrebbe avere un impatto negativo tanto sulla definizione quanto sull'*execution* di una strategia univoca, contribuendo a creare delle tensioni tra forme collaborative e competitive all'interno della squadra manageriale.<sup>32</sup>

Una seconda peculiarità delle aziende acquisite riguarda la familiarità del leader aziendale. Nelle aziende che hanno ceduto il controllo si è osservata una maggiore apertura al vertice, con una percentuale di leader esterni alla famiglia proprietaria passata dal 52 al 63% nei tre anni pre-acquisizione. Per avere un termine di paragone, le aziende della provincia di Milano guidate da un leader esterno alla famiglia sono pari al 19%. Tale dato dimostra più di altri come il percorso di crescita delle aziende familiari sia spesso legato alla capacità di inserimento di manager *outsider* in grado di apportare nuove competenze.<sup>33</sup>



Analizzando le successioni al vertice è possibile notare inoltre una bassa propensione al cambiamento nelle aziende acquisite: nei cinque anni pre-acquisizione sono avvenute soltanto 7 successioni. Al contrario, come lecito attendersi, la quasi totalità (circa l'82%) ha nominato un nuovo vertice aziendale a seguito del trasferimento del controllo.<sup>34</sup>

In coerenza con quanto emerso in precedenza sul profilo del leader aziendale, anche la presenza di consiglieri familiari nel Consiglio di Amministrazione (CdA) sembra fornire spunti interessanti sul grado di apertura a membri esterni: nelle aziende acquisite i consiglieri familiari sono pari al 27% circa (contro il 65% rilevato nelle aziende della provincia di Milano). Anche in questo caso, il maggior grado di apertura del CdA può essere una delle caratteristiche che ha attratto l'interesse dei potenziali acquirenti, ri-

31. I dati si riferiscono alle 33 aziende per le quali sono disponibili le visure camerali. Due aziende sono state oggetto di acquisizione due volte nel corso del decennio e sono state analizzate soltanto con riferimento alla prima operazione.

32. D.C. Hambrick, A.A. Cannella, *CEOs who have COOs: Contingency analysis of an unexplored structural form*, in "Strategic Management Journal", vol. 25, n. 10, 2004, pp. 959-979.

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

34. In particolare, dodici aziende hanno sostituito sia il presidente sia l'amministratore delegato, otto hanno nominato un nuovo amministratore delegato e sette un nuovo presidente.

scontrando nelle acquisite un maggior livello di managerializzazione e dunque una visione strategica meno dipendente dalle scelte della famiglia proprietaria.

### Considerazioni finali

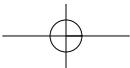
Sulla base delle considerazioni raccolte si può asserire che, di fronte a un contesto macroeconomico negativo, le aziende a controllo familiare della provincia di Milano hanno scelto di intraprendere due strade divergenti: mentre una larga maggioranza è sembrata ottimista in merito alla possibilità di superare la crisi, non prendendo quasi mai in considerazione l'ipotesi di cedere il controllo dell'azienda, solo alcune hanno deciso di massimizzare il valore derivante dalla cessione del controllo, anche se si può ragionevolmente ritenere che questa tendenza aumenterà nei prossimi anni.

Da un lato, analizzando i questionari somministrati a tutte le aziende familiari della provincia di Milano si evince infatti come la maggior parte dei rispondenti non creda che l'attuale crisi possa avere qualche impatto sul ricambio al vertice e/o possa rendere più concreto il pericolo di perdere il controllo. Tale risultato è comprensibile ove si consideri il profondo legame che esiste tra famiglia e impresa, due entità che tendono quasi a coincidere nella percezione di molti imprenditori. Secondo alcuni studiosi,<sup>35</sup> uno degli obiettivi essenziali della famiglia proprietaria risiede nel mantenimento del controllo al fine di salvaguardare la propria autonomia decisionale. In ogni caso, emergono risultati interessanti indagando le caratteristiche dei rispondenti. Sul fronte del ricambio manageriale, i più ottimisti sul fatto che la crisi economica non determinerà alcuna necessità di cambiamento sono i leader più giovani; sul fronte della cessione del controllo, qualche timore rispetto alla continuità dell'azienda sembra provenire dai membri della prima generazione, più inclini rispetto alle generazioni successive a perseguire obiettivi di natura non economica e a preservare il patrimonio socio-emozionale presente in azienda.

Dall'altro lato, esaminando le operazioni di acquisizione avvenute nel decennio appena trascorso, si evince come le aziende realmente "passate di mano" abbiano caratteristiche ben precise: si tratta di imprese che hanno sperimentato un percorso di crescita elevato, facendo ricorso al debito per finanziare gli investimenti necessari, e che hanno riposto particolare cura nel semplificare la propria struttura di vertice, mostrando una sostanziale apertura verso manager esterni. Un profilo sensibilmente diverso rispetto a quello delle aziende che hanno dichiarato una maggiore volontà di cedere il controllo. Gli imprenditori che hanno manifestato questo interesse sono infatti a capo di aziende che faticano a trovare spazi di crescita, con una situazione patrimoniale compromessa e mal posizionate a livello strategico sia sul fronte dell'innovazione tecnologica (minori investimenti in R&S) sia su quello dell'internazionalizzazione (più dipendenti dal mercato interno).

Questo parallelo testimonia una profonda differenza tra percezione e realtà di fronte alle incertezze derivanti dal complesso quadro economico. In tal senso, mentre la cessione del controllo sembra essere un'opzione strategica presa in considerazione soltanto da chi non ha (più) le caratteristiche per essere competitivo sul mercato – e dunque rappresenta probabilmente un "espediente psicologico" da parte degli imprenditori per sottrarsi alle difficoltà della crisi – l'analisi dimostra come le aziende realmente acquisite siano invece sane e di successo, capaci di rendersi interessanti soprattutto per investitori stranieri.

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



## 10. Storie di imprese globali

di Giuliano Di Caro\*

Come ogni imprenditore sa per esperienza, nell'affrontare la crisi non esistono formule magiche. Soltanto direzioni possibili, fronti ricchi di potenziale su cui intensificare gli sforzi e progettare soluzioni. Un tempo valore aggiunto, oggi l'internazionalizzazione è diventata una necessità assoluta, una *conditio sine qua non* dell'imprenditorialità nel ventunesimo secolo. Vendere o produrre in un mercato mondiale significa però prima di tutto ragionare in termini globali, come hanno fatto le aziende lombarde (di nascita o d'adozione) che vi presentiamo, molto differenti tra loro dal punto di vista dei settori di business, delle dimensioni, del fatturato e delle strategie dispiegate.

### Nascere globali: la moda premaman di Pietro Brunelli

Creare un'impresa da un certo punto di vista somiglia al processo di creazione di una storia: identificare un'ambientazione, un protagonista, un pubblico di riferimento e soprattutto un desiderio, una mancanza da colmare. Quando sette anni fa l'allora trentenne Pietro Brunelli decise di aprire una piccola azienda nel campo della moda, identificò subito il gap da mettere nel mirino: una linea di prêt-à-porter di fascia alta per le future mamme. E il destinatario: il consumatore dei mercati emergenti che celebra il proprio recente benessere con scelte di consumo di alta qualità.

«Per il mercato premaman esistevano soltanto linee di fascia medio-bassa. Il progetto, supportato dalla Bocconi e dalla Camera Nazionale della Moda, venne presentato durante la Milano Fashion Week. Ci diedero uno spazio fuori dalle sfilate per mostrare la prima collezione. Fortunatamente fu subito un successo», racconta lo stesso Brunelli.

Il negozio monomarca di Milano oggi è soltanto la punta dell'iceberg di una distribuzione articolata e globale, con le collezioni del brand lombardo presenti in circa 400 punti vendita, disseminati in 35 paesi del mondo, tra negozi monomarca (gli ultimi arrivati a Praga e Baku, nel futuro prossimo 60 in Cina con un partner locale) e corner shop in prestigiosi department store, come Galeries Lafayette a Parigi, Harrods a Londra, Tsum a Mosca e Isetan a Tokyo. «Il nostro business è cresciuto di stagione in stagione senza conoscere rallentamenti: questo perché il 98% del nostro fatturato arriva dal mercato estero. Fare business con i paesi emergenti e in mercati come quello russo, asiatico e dei paesi arabi significa mettersi al riparo dalla crisi. Il fatturato 2011 ha registrato un aumento delle vendite e le prospettive per il 2012 sono molto positive. È un gros-

---

\* Giuliano Di Caro – giornalista.

so vantaggio, perché ci permette di non doverci rivolgere alle banche in un periodo in cui l'accesso al credito è divenuto molto problematico.»

L'azienda di Brunelli è un esempio virtuoso di come si progetta fin dall'inizio una società *made in Italy* rivolta strutturalmente al mercato globale. «Sono un esterofilo per formazione, ho vissuto sette anni a Parigi, uno negli USA e ho fatto la tesi di laurea in Cina, non riesco a immaginare un'avventura imprenditoriale nel settore della moda che non ragioni in termini transnazionali. In azienda a Milano, tra marketing, commerciale e design delle collezioni, siamo circa 12 persone. Esternalizziamo la logistica e la produzione a laboratori rigorosamente italiani, perché questo è precisamente ciò che cercano i clienti stranieri: la garanzia della qualità del *made in Italy*, sia dei materiali sia della realizzazione», argomenta Brunelli. «Inoltre, il nostro indotto dà lavoro a un centinaio di persone in Italia, ben incarnando il modello di piccola e media impresa che ha fatto le fortune del business italiano e oggi si trova in difficoltà, ma che va difeso: se crollasse questa rete, crollerebbe il sistema produttivo.»

La formula è chiara ed efficace: mercato esclusivamente estero, agenti distributori in giro per il mondo, squadra snella di management, ideazione a Milano e produzione in Italia, per ragioni qualitative e di dimensioni dell'azienda. «Per le piccole come noi – con un fatturato di circa 3 milioni di euro – spostare la produzione all'estero per tagliare i costi sarebbe un errore. Tutti i nostri laboratori sono tra Varese e Bergamo, garanzia di una qualità sartoriale che non fa più presa sul consumatore italiano ed europeo, che spesso punta alla ricerca del risparmio e dei prezzi a buon mercato, ma che oggi conquista la Cina, i paesi arabi, la Russia, domani l'Indonesia e l'India.»

La collezione premaman, cavallo di battaglia dell'azienda, è il grimaldello che favorisce l'entrata nei mercati stranieri e fa da traino all'altra linea, sempre femminile e di fascia alta. Determinante è la fase di esplorazione dei mercati stranieri da puntare. «I colossi della moda possono permettersi investimenti a perdere per anni nei nuovi mercati come l'India, che oggi è come la Cina di una decina di anni fa, perché sanno che in futuro rientreranno ampiamente dei costi, ma per noi piccoli è diverso. Camere di commercio e agenzie come Promos sono risorse fondamentali per noi: con lo scouting e il contatto con le realtà locali ci preparano il campo mesi prima. È così che di recente abbiamo aperto un monomarca a Dubai e siamo entrati in tre department store in Qatar, grazie a una missione con la Camera di Commercio italo-araba preparata per sei mesi. Con queste ricognizioni valutiamo se il mercato è pronto per la nostra offerta e il suo potenziale, e sfruttiamo il nostro *time to market* rapidissimo. Se invece i consumatori locali sono promettenti sul lungo periodo – come in India e Indonesia – ma non hanno ancora la capacità economica per acquistare i nostri prodotti, facciamo tesoro delle informazioni. E aspettiamo il momento giusto.»

### **Teledata, seconda generazione senza frontiere**

«L'internazionalizzazione delle nostre aziende? Parte dalla formazione universitaria, terreno in cui si può davvero realizzare quell'evoluzione di mentalità che serve per affrontare i mercati globali. Il Politecnico di Milano già offre master in lingua inglese: è questa la direzione giusta, la vera scintilla, punto di partenza di un cambio di prospettiva indispensabile per chi punta all'internazionalizzazione come strategia per il futuro.»

Idee chiare per Alessandro Mannozi, classe 1982 e forte di una laurea in Economia ottenuta (non a caso) negli Stati Uniti, entrato nel 2005 nell'azienda di famiglia Teledata, società lombarda che produce sistemi di sicurezza e sorveglianza, proprio per seguire il business estero. Seconda generazione, dunque, insieme al fratello maggiore Edoardo, ingegnere e responsabile della produzione.

Questa azienda di 18 persone fondata trentacinque anni fa, con sede a Milano e una sezione di Ricerca & Sviluppo a Pisa, ha interpretato il delicato momento di passaggio di consegne tra padri e figli come un'occasione per portare valore aggiunto, aprendosi al mercato internazionale, europeo ma anche mediorientale e nordafricano. Una strategia

avviata già nel 2001, rifornendo di videocamere di sorveglianza le filiali di un istituto bancario in Arabia Saudita. «Oggi l'estero rappresenta il 22% del nostro fatturato e la percentuale è in crescita», spiega Mannozi. «Il mercato mediorientale per noi è davvero interessante. L'Arabia Saudita, per esempio, sta investendo molto nella creazione di infrastrutture, dalle stazioni alle banche. E così l'Iran, mercato nel quale abbiamo un vantaggio strategico perché non acquista prodotti americani e britannici.»

Requisito fondamentale per avere accesso ai mercati stranieri sono le certificazioni. «Un buon esempio sono i nostri prodotti antincendio: Teledata ha la certificazione europea e laddove è accettata, come appunto nei paesi arabi, valutiamo la situazione del mercato locale e i competitor. Per il futuro stiamo ragionando sui mercati indiani e turchi, ma soprattutto sulla scelta di ottenere la certificazione UL, quella associata ai prodotti realizzati negli USA. Ci permetterebbe di diventare un'azienda con una visione ancora più globale, aprendoci tra gli altri al mercato nordamericano, sudamericano e cinese. Si tratta di *future future market*, cioè dovremo lavorarci per almeno cinque anni e non sarà certo una passeggiata, ma il punto è sviluppare una visione ancora più internazionale. Il mercato cinese, in particolare, è probabilmente il più allettante. Anche perché è il più duro di tutti, con il suo esercito di competitor locali e stranieri. La giusta prospettiva è appunto pensare di poter reggere il confronto nel market più competitivo possibile, affrontare le sfide più complesse e provare a vincerle.»

### **Only the brave. La Cina di OMP Mechtron**

L'internazionalizzazione di un'azienda italiana può realizzarsi grazie alla spinta, all'incentivo offerto dai clienti stranieri di una società. E alla scelta di raccogliere e rilanciare la sfida, dispiegando un senso del rischio strategico. È il caso di OMP Mechtron, una PMI lombarda di circa 230 dipendenti ramificata su più aziende e in vari stati. «Produciamo meccanica in tecnica 19 pollici e integrazione elettronica con applicazioni diverse, dai pc industriali agli apparati per le telecomunicazioni, dagli chassis che permettono il monitoraggio di prodotti per la mobilità ferroviaria o per l'aviazione fino agli apparati biomedicali», spiega Alessandro Mari, marketing & sales development manager della spa con sede a Usmate Velate, in Brianza.

Il processo di internazionalizzazione dell'azienda, impernata sui temi chiave del trasferimento del know-how, sulla progressiva crescita dell'offerta e sulla creazione strategica di una rete di collaborazione con aziende locali, si è avviato nel 2009, con la creazione di un impianto produttivo a Sud di Shangai. Proprio nell'*annus horribilis* che ha segnato l'inizio della crisi globale. «Ci trovammo di fronte a un bivio. Abbiamo tra i nostri clienti 15 grandi gruppi industriali per i quali seguiamo tutte le fasi, dallo sviluppo alla realizzazione della mass production. Buona parte di questi nel 2009 stava avviando produzioni per il mercato asiatico, lasciando l'Europa per localizzarsi in Cina, dove la produzione aveva costi inferiori. Rimanere esclusivamente eurocentrici avrebbe significato per noi un ridimensionamento del fatturato. Furono i nostri clienti a ventilare l'ipotesi che OMP estendesse la sua presenza in territorio cinese.»

Scelta obbligata dunque? Niente affatto. «È vero, potevamo contare su uno zoccolo duro di clienti per impiantare il nostro sistema produttivo *in loco*. Tuttavia, una simile scelta richiedeva investimenti davvero ingenti. Per giunta nel 2009 anche la Cina stava ridimensionando le stime di crescita e molte società stavano prendendo una direzione opposta, lasciando il paese. Dal punto di vista manageriale per noi investire soldi in quel momento storico, peraltro in un contesto molto lontano dalla mentalità occidentale, è stata una decisione molto complessa. Un azzardo ragionato, una scelta chiara e consapevole, tengo a sottolinearlo. La nostra non è un'azienda che ha paura di prendere grosse decisioni in tempi rapidi. Avremmo avuto la possibilità di rischiare di meno, dire di no e ridimensionare il fatturato. Aziende più conservative della nostra non avrebbero deciso di investire e rischiare.»

La scelta di internazionalizzare per OMP è stata la chiave di volta della crescita. «Il tempo ci ha dato ragione. La fuga degli occidentali ha lasciato liberi degli spazi produttivi, permettendoci di consolidare i piani iniziali e di incrementarli. Non ci siamo limitati a mettere al riparo il nostro business, abbiamo invece esteso le partnership con clienti *in loco*, aumentando il fatturato e crescendo come azienda. Nella seconda metà del 2009 iniziammo a consegnare i primi pezzi prodotti nel nuovo impianto cinese, con livelli di qualità molto alti e grande soddisfazione dei nostri clienti. Il passaggio successivo si è realizzato un anno dopo. Nella maggior parte dei casi un grande gruppo industriale ci chiede prodotti elettronici e meccanici realizzati su misura. Alla fine del 2010 abbiamo lanciato sul mercato cinese, terzo produttore internazionale a farlo, un catalogo di prodotti standard. Realizzare e sviluppare rapidamente uno stock di questo tipo in un mercato dalle enormi potenzialità come quello cinese ha significato portare diversificazione di mercato e di produzione, che garantisce stabilità e mette al riparo dalle fluttuazioni congiunturali.»

Le ragioni del successo di questa internazionalizzazione sono dunque molteplici, frutto di una strategia articolata che non ha tralasciato la necessità di affrontare un territorio e una rete imprenditoriale e burocratica di non facile lettura. «Pensavo che francesi e tedeschi lavorassero in termini molto diversi dai nostri. Poi siamo andati in Cina e mi sono reso conto di che cosa significhi realmente muoversi in un contesto con presupposti culturali distanti. Alcune pratiche sono simili: ci siamo mossi su canali finanziari locali e cofinanziamenti proprio come si fa in Europa, e anche in Cina l'accesso al credito è complicato. Per proporre prodotti con valore aggiunto servono però macchinari sofisticati e costosi, una delle barriere all'ingresso di un simile mercato. Per noi è stato un costo rilevante acquistare strumentazioni equivalenti a quelle europee, ma è stata una scelta azzeccata creare un parco macchinari intercambiabile: una garanzia in caso di impasse di produzione ma soprattutto il modo più efficace di garantire che il nostro know-how presente in Europa venisse applicato anche in Cina.» Replicare i medesimi livelli qualitativi, dunque, tagliando i costi di trasferimento e dogana che gravano sui prodotti, che altrimenti dovrebbero essere spediti dall'Europa. «Applicando i costi produttivi cinesi abbiamo guadagnato in competitività.» E il plant cinese è diventato cruciale per il futuro dell'azienda: serve il mercato interno ma funge anche da testa di ponte per altri mercati asiatici, tra cui Malesia, Laos, Cambogia, Vietnam, più quello australiano.

Perché tale trasferimento di competenze funzioni a dovere servono, naturalmente, dei facilitatori, capaci di mediare con la realtà locale. «Un'azienda di medie dimensioni come la nostra non era completamente preparata dal punto di vista culturale, anche se aveva già delle conoscenze del contesto. È stato un vantaggio che il general manager dell'impianto cinese, Maurizio Galante, avesse già un'esperienza consolidata di avviamento di aziende in Cina. Conosceva le esigenze di OMP, ma anche la burocrazia e il sistema locale. Il suo ruolo di ponte culturale e manageriale è stato cruciale.» OMP ha messo in campo un ventaglio di scelte strategiche per decodificare la realtà locale. «Ci siamo appoggiati a consulenti del posto che hanno supportato l'azione di sviluppo, di creazione di rapporti e di accesso al credito. Inoltre crediamo molto alla sinergia con le aziende locali, un campo in cui siamo molto attivi. È una presunzione pensare di poter andare in un territorio da soli, senza creare relazioni, e restare in piedi. Nella zona del nostro plant c'è un polo tecnologico importante con un know-how specifico e radicato. Proponiamo sempre collaborazioni, dalle più blande a quelle più strutturate, con quelle aziende locali che hanno competenze verticali, così da arrivare al cliente finale con un pacchetto di prodotti.»

Il meccanismo collaborativo permette dunque di estendere la portata dell'offerta e aprirsi ai settori e ai luoghi del mercato con maggior potenziale e prospettive. «Stiamo infatti pensando – anche se per ora è solo un'ipotesi – di creare un impianto nella città di Chongqing, epicentro di una piccola rivoluzione perché punto di partenza della linea ferroviaria veloce che permetterà in sette giorni di raggiungere Amburgo, in Germania.

L'idea è una partnership in competenza verticale con un'azienda cinese: ci permetterebbe di acquisire una competenza che per ora abbiamo solo marginalmente, diventando così ancora più strategici.»

### **Mitotech, alla fonte dell'innovazione**

E se un'azienda vendesse non prodotti fatti e finiti, ma innovazione e invenzioni futuribili? Se fosse una piattaforma di facilitazione e raccordo tra i brevetti provenienti dal mondo della ricerca pubblica e privata e la loro applicazione sul versante commerciale e produttivo? Questa la mission di Mitotech, azienda fondata a Milano nel 2007 da un gruppo di professionisti del settore della proprietà intellettuale.

Società *sui generis*, Mitotech lavora sul terreno della valorizzazione dei brevetti di ricerca italiani. «Siamo un'azienda privata ma con partecipazioni di minoranza da parte di tre università, Politecnico di Milano, Università di Pavia e Università della Calabria, realtà accademiche molto attive sui temi del trasferimento tecnologico», spiega l'avvocato Francesco De Michelis, amministratore delegato della società. L'idea è nata dall'assenza di strutture specifiche nell'attività di licensing e valorizzazione dei brevetti. «Prendiamo in carico quelli che valutiamo più adatti al trasferimento tecnologico – al momento ne gestiamo circa un centinaio – e dispieghiamo le nostre competenze di tipo legale, economico-finanziario e tecnologico per valorizzare l'invenzione, comprendere in quali mercati potrebbe avere un'applicazione, ipotizzarne una o più modalità di utilizzo, individuare i vantaggi rispetto allo stato dell'arte e le aziende a cui potrebbe interessare. Insomma, stimiamo quanto potrebbe valere una tecnologia. Un passaggio cruciale, che spesso università, centri di ricerca e singoli ricercatori non hanno modo e tempo di gestire e seguire con continuità. Quando un cliente ci contatta procediamo allo screening delle proposte – in media ne accettiamo circa il 40% – e facciamo pagare un costo di gestione, volutamente esiguo, perché è nel nostro interesse avere un alto numero di brevetti da visionare. Gli aspetti legali, quando arriva a noi, devono già essere ben presidiati: a una buona tecnologia deve corrispondere un brevetto di qualità. Firmiamo dunque un accordo di riservatezza e proponiamo la tecnologia alle aziende che potrebbero acquisirne i diritti e sfruttarla dal punto di vista produttivo e commerciale. Gestiamo questa negoziazione nei tempi necessari all'azienda per condurre analisi di mercato, valutazioni e stime dell'investimento. Siamo un facilitatore, una forza aggiuntiva che porta i suoi frutti soltanto se si innesta su un meccanismo già ben avviato prima del nostro coinvolgimento.»

I brevetti presi in carico da Mitotech sono tutti frutto di ricerche italiane. All'altra estremità del processo di trasferimento tecnologico, invece, quella delle aziende che acquisiscono i diritti di sfruttamento di queste tecnologie o investono nella creazione di start-up, troviamo società sia italiane sia estere. «Il 40% dei contratti firmati coinvolge aziende straniere.» È dunque un modello di internazionalizzazione che opera alla fonte dell'innovazione italiana, che trova così la sua strada e concretizzazione tanto in Italia quanto fuori dai suoi confini.

A potenziare questo meccanismo virtuoso l'ingresso in Mitotech – anch'esso con una quota di minoranza – del colosso multinazionale 3M. «Siamo entrati in contatto dapprima attraverso il Politecnico di Milano. Il nostro interlocutore è poi diventato la divisione interna di 3M che si occupa specificatamente di *venture capitalism*, con sede a Monaco. Era in cerca di antenne per captare innovazione in tutta Europa e ha deciso di entrare in società. 3M è un partner ideale per noi poiché è un'azienda attiva su una vastissima gamma di tipologie di mercati. Ci siamo dunque accordati per la creazione di una corsia preferenziale, un osservatorio privilegiato sui brevetti gestiti da Mitotech. Il che naturalmente rappresenta una chance in più per i nostri clienti, i proprietari dei brevetti.» E contribuisce a incentivare il sistema dell'innovazione italiana, che in un simile modello trova occasioni di dispiegamento e sviluppo in un'ottica internazionale.

## L'Asia a Milano: Huawei e Kataoka

Il processo di internazionalizzazione segue però anche un percorso inverso rispetto a quello che abbiamo descritto, che porta aziende straniere a investire in Italia.

Il caso recente più eclatante in questo senso è senza dubbio quello di Huawei, multinazionale cinese leader del mercato carrier e presente in oltre 100 paesi. Sbarcata in Europa dieci anni fa esatti, tre anni dopo ha scelto l'Italia, avviando una serie di investimenti molto significativi con l'apertura di uffici, laboratori e soprattutto un centro di Ricerca & Sviluppo sul territorio milanese che serve il mercato globale del brand. Se alla fine del 2010 le stime erano di raggiungere i 450 dipendenti in Italia, «oggi abbiamo 580 lavoratori: siamo andati ben oltre le aspettative», spiega Roberto Loiola, vicepresidente Huawei Western Europe. Partiti con le sedi principali di Milano e Roma, seguite da quella di Torino, «abbiamo aumentato la penetrazione nel territorio con la creazione di uffici più piccoli a Bari, Cagliari, Napoli e Palermo. Abbiamo poi ulteriormente potenziato l'investimento inaugurando nella zona Nord di Milano il centro di ricerca globale sulle microonde per telecomunicazioni».

Le prospettive di crescita del gruppo in Italia sono davvero rosee. «Non soltanto abbiamo intenzione di far salire dall'80 al 95% la percentuale di dipendenti locali nelle sedi in Italia, riducendo dunque il numero di expat, che pure è fisiologico nelle multinazionali, ma nel giro di tre anni contiamo di raddoppiare il numero di lavoratori Huawei, dagli attuali 580 a ben 1.200 unità. Un piano di crescita che abbiamo condiviso con il premier Mario Monti durante la sua visita a Pechino. Senza contare possibili operazioni straordinarie, che riguardano i settori in maggiore crescita dell'azienda, cioè il mercato consumer e il campo che chiamiamo *customer-centric innovation*, ossia i centri di innovazione dedicati allo sviluppo di soluzioni ad hoc progettate e sperimentate insieme agli operatori italiani nostri clienti, dalle reti LTE alla tecnologia GPON.»

In questo impatto innovativo sul paese, è il territorio milanese a giocare la parte del leone, grazie alle competenze specialistiche che offre. «La zona Nord-Est di Milano è un ecosistema tradizionalmente fertile e ricco di know-how ingegneristico nel campo delle microonde per telecomunicazioni. Questo tipo di tecnologia, con il passaggio agli internet protocol, gode a livello globale di una notevole crescita e di un boom della domanda grazie alle sue numerose applicazioni. Ecco perché abbiamo deciso di aprire a Milano il centro R & S che lavora in stretta cooperazione con la casa madre. Senza contare il forte legame con le università locali, tra cui il Politecnico di Milano e l'Università di Pavia, con progetti di ricerca avviati insieme ai dipartimenti, che rappresentano inoltre un bacino interessante per le assunzioni.» Un territorio, dunque, su cui l'internazionalizzazione può attecchire con successo e godere di ampi margini di crescita.

L'attrattiva di Milano non si esercita soltanto sui colossi, ma anche su aziende straniere più piccole ma ben attrezzate in termini di evoluzione tecnologica. È il caso di Kataoka Corporation, compagnia giapponese attiva nel mercato delle macchine al laser per microperforazioni e microsaldature, con applicazioni molteplici, tra cui i pannelli fotovoltaici di ultima generazione e le batterie delle macchine elettriche del futuro. È a Milano che questa azienda hi-tech ha costituito la Kataoka Europe, divisione del brand nel Vecchio Continente. Cinque dipendenti, tra tecnici e commerciali, a supporto della *joint venture* dell'azienda con Sharp, Enel e Stm, che ha portato all'apertura a Catania nell'agosto del 2011 di Threesun, impianto di produzione di pannelli fotovoltaici all'avanguardia ed efficienti anche ad alte temperature esterne. «La sede di Milano è il punto di partenza per lo sviluppo delle strategie di vendita nel continente», spiega Yoko Sakai, responsabile amministrativa della sede italiana, «non soltanto perché è una delle città europee di riferimento per il business, ma anche perché il suo hinterland è animato dal boom di aziende della green economy. Il suo tessuto di piccole e medie imprese rappresenta il parco clienti ideale per i nostri prodotti.»

## 11. Milano *glocal city*

di Piero Bassetti\*

### Glocalizzazione e *glocal city*

Parlare di città globale significa aver compreso, innanzitutto, la logica e le relazioni su cui si fonda la glocalizzazione. Essa sta, infatti, trasformando radicalmente il ruolo delle città nella vita del mondo. Non lo sta soltanto espandendo – il 51% della popolazione mondiale vive oggi in un contesto urbano – ma anche riconfigurando e gerarchizzando: il concetto di *glocal city* assegna alle realtà urbane un ruolo nuovo nell'organizzazione del territorio. Si identifica in quel tipo di città che vede addensate sul suo territorio una pluralità di reti di funzioni diverse, in cui ognuna di queste ha altri nodi e altri centri. Una città in cui il tradizionale spazio urbano non delimita più l'ambito territoriale entro il quale prendono forma attività e relazioni, ma la cui esistenza è organizzata dalla mediazione tra le sue funzionalità e la morfologia del territorio, ovvero dall'incontro della *ratio* organizzatrice della funzionalità con la *ratio* organizzatrice del territorio.

Uno dei fattori che influiscono sul nuovo ruolo strategico delle città globali è, del resto, la mutata composizione delle transazioni internazionali, la cui cognizione è premessa fondamentale per ogni soggetto produttivo: nel XIX secolo, infatti, erano prevalenti gli scambi commerciali e, come corollario di ciò, i luoghi cruciali dell'economia mondiale erano costituiti da piazze, porti, insediamenti industriali; in seguito, con la ristrutturazione che ha avuto luogo a partire dagli anni ottanta, sono emersi la finanza e i servizi specializzati per le imprese come settori trainanti dei mercati globali, che hanno reso le grandi città – nelle quali si concentrano mercati finanziari, quartieri generali delle imprese transnazionali o multinazionali e istituzioni bancarie – nodi nevralgici del sistema.

La funzione della Milano allargata è, in questo senso, di primaria importanza: ci ricorda che la nostra città-nodo supera la frontiera svizzera, si interconnette economicamente con la Germania e il Northern Range e fa da porta al Mediterraneo, ponendosi inoltre al centro di importanti direttrici verso l'Est europeo. Nel caso di Milano, il fatto di essere eterodeterminata è, del resto, una peculiarità storica: è da sempre “terra di mezzo”,<sup>1</sup> gateway geografico e culturale sito in una collocazione strategica all'incrocio fra diversi flussi. Per questo motivo può permettersi il lusso di essere attraversata da influenze esterne; e può fare ciò “stando nel mezzo” e contando sulla sua capacità di mediazione, sul trade-off delle dinamiche delle realtà che la circondano, con una capacità formidabile di trasformazione e adattamento.

\* Piero Bassetti – Presidente dell'associazione Globus et Locus.

1. P. Bassetti, *Milano nodo della rete globale. Cinque anni dopo*, in “Dialoghi Internazionali. Città nel mondo”, n. 14, 2010, pp. 31-38.

Poiché, quindi, la glocalizzazione sta trasformando i modelli di sviluppo e sostituendo la referenza europea e globale a quelle di tipo statuale-nazionali, se Milano e il suo sistema produttivo vogliono essere *glocal*, devono oltrepassare i limiti nazionali, devono cioè imparare a esistere nel contesto europeo e globale.

### **Il posizionamento di Milano *glocal city*, tra nuove geografie e reti economiche globali**

Questa esigenza di collocamento in un perimetro più ampio, potenzialmente infinito, si spiega tenendo presente un doppio ordine di fattori: anzitutto, a livello più generale, si devono (ri)conoscere le nuove geografie che la glocalizzazione scrive sul territorio mondiale, rispetto alle quali riformulare il proprio posizionamento; in secondo luogo, su un piano più specifico e settoriale, non è possibile trascurare l'imporsi di nuove modalità di organizzazione della produzione, con il verificarsi della cosiddetta "frammentazione internazionale della catena del valore" e l'emergere, anzi, di *global value chain*.

La glocalizzazione ha eliminato infatti la gerarchia tra nazionale e locale, tra globalismo e localismi: tutto il mondo è in ogni *locus* e tutti i *loci* sono nel mondo. La città globale ha un'altra geografia rispetto a quella abituale che vuole descrivere e rappresentare, graficamente, con le mappe: non ci troviamo di fronte solo all'abolizione dei confini, ma anche alla localizzazione dei referenti secondo schemi che dipendono dall'organizzazione delle reti e non più della geografia tradizionalmente intesa. Nuove morfologie, nuove rappresentazioni affidate non più a mappe ma a *chart*, poiché ciò che si raffigura non è più la stanzialità del confine ma la mobilità dei flussi.

Se guardiamo al quadro europeo, l'Italia del Nord è, come è noto, il "sistema di relazioni" posto all'incrocio fra i due assi fondamentali del continente, quello Nord-Sud e quello Est-Ovest. Le potenzialità dell'area padana nel suo insieme e nelle sue realtà subregionali sono perciò molto ampie e rilevanti: può infatti proporsi come grande "piattaforma operativa" – non solo logistica, ma produttiva, commerciale e, in senso ampio, anche istituzionale, sociale e culturale – dell'Europa. Per cogliere le opportunità di questo spazio di cui si situa al cuore, l'area padana deve quindi proporsi come un insieme, un tessuto organico in cui lo sviluppo di ciascuna delle componenti territoriali o settoriali ha effetti positivi sul complesso dell'area.<sup>2</sup>

In questa prospettiva, Globus et Locus, in partnership con la Camera di Commercio di Milano, negli ultimi anni ha realizzato alcune iniziative di ricerca e di riflessione sui grandi sistemi socio-organizzativi (logistica, ricerca e formazione ecc.) attraverso i quali passano i flussi (di merci, di capitali, di persone, di informazioni) che percorrono il mondo globalizzato e che attraversano, nello specifico, il nodo milanese.

In particolare vorrei qui fare riferimento al più recente progetto di ricerca "I flussi immateriali dell'economia milanese e le implicazioni per le imprese",<sup>3</sup> con cui ci si è proposti l'obiettivo di provare a costruire una rappresentazione dei flussi che transitano nella rete internet milanese, esplicitandone gli effetti sul mondo produttivo. Una delle principali risultanze è stata una forte, singolare coincidenza tra due fonti: quella rappresentata dal campione delle imprese utilizzatrici milanesi e lombarde intervistate mediante un questionario strutturato volto a conoscere in profondità il lato della domanda di internet e dei relativi servizi; e quella attinta dalle ricerche condotte da Ben Derudder del Globalization World City Research Network sulle città digitali europee e sul posizionamento di Milano nelle classifiche europee e mondiali.<sup>4</sup> È significativo che entrambe le fonti abbiano evidenziato la forte sottorappresentazione del capoluogo lombardo rispetto alla domanda di servizi emergente dalle imprese e alle altre città digitali europee.

2. P. Bassetti, *Il Nord Italia*, in "Dialoghi Internazionali. Città nel mondo", n. 8, 2008, pp. 30-35.

3. I principali contributi della ricerca saranno pubblicati su "Impresa&Stato", n. 95.

4. <http://www.lboro.ac.uk/gawc/>.

Se si considera il posizionamento relativo della città in un contesto europeo e mondiale, Milano si colloca a un buon livello per quanto riguarda il suo coinvolgimento nell'infrastruttura internet e, sicuramente, è la prima città italiana in questo ambito. Non possono però sfuggire due osservazioni, che ne ridimensionano la portata: la città-regione si posiziona dopo altre città europee di primo piano come Francoforte, Londra, Amsterdam e Parigi; inoltre, è meno connessa rispetto a quanto ci si potrebbe aspettare considerando il suo ruolo all'interno delle reti economiche europee. A differenza della connettività continua che mostra nelle reti di aziende di servizi commerciali, Milano rimane indietro per quanto riguarda il dispiegamento dell'infrastruttura internet e la capitalizzazione sulla stessa. In primo luogo, è meno connessa rispetto a quanto si potrebbe ipotizzare in virtù del suo ruolo nel sistema metropolitano europeo. In secondo luogo, a differenza di altre città di primo piano, la sua economia urbana non si è sviluppata facendo leva sul dispiegamento dell'infrastruttura internet. Emerge quindi l'immagine di una Milano che non ha saputo trarre adeguatamente vantaggio dalle reti digitali. Sulle modalità di reazione a tale deficit, per Milano *glocal city* possono aprirsi diversi scenari e iniziative riconducibili a un atteggiamento proattivo nei confronti delle infrastrutture di natura hard o, al contrario, ad azioni mirate ad aiutare le aziende attraverso una serie di programmi di natura soft, volti cioè a sensibilizzare gli utenti e a sviluppare le competenze necessarie.<sup>5</sup>

Per questo motivo, se non si vuole perdere margine competitivo, i nuovi flussi produttivi mondiali, quali quelli rappresentati, per esempio, dalle *global value chain*,<sup>6</sup> devono essere letti e affrontati con una nuova consapevolezza *glocal*, che per altro è da essi stessi implicata. L'affermarsi di una pluralità di reti globali che toccano Cina, Stati Uniti e Sud America rompe infatti la logica di unità economiche ben sviluppate e funzionanti, peculiari al sistema economico e imprenditoriale italiano, come i distretti produttivi: lo spazio, anche quello condiviso e contiguo, non viene più considerato primario nelle interrelazioni. La produttività è un concetto e un valore che di per sé rifugge qualsiasi confine, implicitamente espansivo e inclusivo, proiettato in avanti e al mondo. Le *global value chain* di fatto non sono altro che reti di relazioni funzionali e queste sono per natura ed essenza relazioni *glocali*.

Poiché lo scenario economico ripropone e accentua le caratteristiche del mondo *glocalizzato*, per darsi veramente *glocal* Milano e la macroregione che gravita attorno a essa devono uscire da modalità organizzative e di visione circoscritte, riposizionandosi come nodi produttivi all'interno di reti mondiali, la cui competitività e il cui *unicum* si giocano ora in termini nuovi: integrazione e presenza nei flussi, eccellenza creativa e innovazione.

Insomma aprirsi al *glocal* significa aprirsi al mondo come è già oggi, innovando e valorizzando i propri strumenti produttivi e imprenditoriali in termini non più soltanto nazionali, ma nodali e transnazionali.

### Come evolve la governance di una città *glocale*

Se Milano vuole essere *glocal*, se vuole adottare una struttura economico-produttiva reticolare e funzionale, non possono essere trascurate le implicazioni urbanistiche e di governance che tale direzione comporta.

Tra le problematiche collegate in modo inscindibile alla *glocalizzazione*, vi è certamente quella relativa al rapporto tra la "logica della territorialità" e la "logica delle funzioni" nel governo della città. Le funzioni e le diverse "comunità di pratiche" che le esercitano (imprenditoriali, finanziarie, della conoscenza e della comunicazione) stanno

5. B. Derudder, *Milano digitale: posizione e potenziale nell'ambito del sistema urbano europeo*, in "Impresa&Stato", n. 95, 2012, in corso di pubblicazione.

6. La tematica delle *global value chain* è affrontata in C. Altomonte, *L'internazionalizzazione, via privilegiata alla crescita*, in "Impresa&Stato", n. 94, 2012, pp. 35-43.

configurando un territorio nuovo rispetto ai parametri spazio-temporali a cui eravamo abituati. Tali comunità, infatti, operano secondo logiche transterritoriali e sempre più spesso con i loro comportamenti disegnano nuovi spazi relazionali all'interno di orizzonti che trascendono le dimensioni regionali e nazionali. In questi nuovi spazi – tendenzialmente discontinui, mobili, a geometria variabile – le istituzioni, vincolate per la loro natura territoriale ai confini politici, normativi e amministrativi, sono sfidate a monitorare, comprendere e regolare con strumenti nuovi tali processi in atto nelle città.

Occupandoci di una realtà come Milano, è necessario sottolineare che la problematica di una città nodale riguarda processi urbanistici e, quindi, la necessità di creare delle infrastrutture e degli spazi che consentano, per esempio, un perfetto dialogo tra centro e periferie, tra logistica che si svolge fuori dalla città e direzionalità di cui invece essa è sede principale. Come anticipato, ciò che emerge dalla ricerca sui flussi immateriali è il fatto che una delle infrastrutture su cui si gioca la competitività milanese è proprio quella digitale.

La *glocal city* ha però a che fare anche con una visione olistica di ciò che oggi intendiamo per nodo urbano, ovvero concernente le scelte politiche e le strategie che ridefiniscono lo sviluppo di un'area urbana che è pure proiezione e ricettacolo di reti e funzioni.

Pertanto emerge chiaramente il bisogno di istituzioni che siano intrinsecamente coerenti con questa esigenza e nascano con il fine di raccordare territorio e funzioni. Questo perché i processi di glocalizzazione di una grande città oggi sono sempre più affidati a spinte dal basso, mentre la complessità delle dinamiche in atto nella crescita di una società urbana non è più riferibile a una sola polarità di potere.

Il numero e il groviglio delle reti costituiscono, infatti, la vera novità strutturale della nostra epoca, ma esse non possono essere gestite nello stesso modo con cui si governa un territorio, con evidenti conseguenze nella struttura istituzionale.

All'interno della questione della governance, si inserisce la Consulta per Milano *glocal city*, intesa come uno strumento consultivo aperto, reticolare, voluto dal sindaco del capoluogo lombardo al fine di contribuire alla definizione del *problem setting* dei temi e delle questioni rilevanti nella governance di una città *glocal*. Per far questo la rete che fa capo alla consulta si propone di avviare un insieme di azioni finalizzate all'aggregazione di alcuni tra i principali protagonisti delle reti lunghe che attraversano Milano nella sua dimensione *glocal*: tra essi, è fondamentale, appunto, la presenza delle multinazionali italiane e straniere che operano nel contesto milanese e del sistema Nord e che, all'interno del Rapporto *Milano Produttiva* emergono come attori di primo piano nelle interconnessioni socio-economiche del capoluogo con il mondo.

Ciò che questa attività di *problem setting* vuole mettere a fuoco è che uno tra i primi problemi da affrontare in una città che voglia dirsi glocale è proprio il rapporto con le imprese, il modo in cui esse fruiscono lo spazio urbano. Con la consapevolezza che queste non possono essere viste solo nella loro manifestazione di territorialità, bensì organicamente collegate rispetto alle funzioni multinazionali: «in un mondo piatto, nel quale l'impresa non è più una monade chiusa e gerarchizzata al suo interno, ma un nodo aperto che coordina reti aperte, il rapporto impresa-territorio è destinato a mutare; [...] il territorio è sempre meno assunto come un contenitore quanto piuttosto come un supporto o piattaforma al servizio dell'impresa».<sup>7</sup>

È pertanto necessario far sì che la società civile prenda coscienza di dove sono i suoi ambiti di riferimento, i suoi confini, o meglio, i suoi limiti; ma è allo stesso modo necessario ipotizzare una soggettività istituzionale che sia in grado di esercitare quell'incontro con gli spazi di gestione del potere. La difficoltà risiede nel fatto che, mentre la domanda di potere è bottom-up, il potere dà sempre risposte top-down, agendo in modo normativo, non come struttura creatrice di domanda. Le strutture di questo tipo appartengono alla società civile, quelle che elaborano le risposte del potere sono le istituzioni.

7. P. Bassetti, *Riforma camerale e nuove forme di rappresentanza*, in "Impresa&Stato", n. 90, 2011, pp. 17-21.

## La centralità del sistema camerale nella rappresentazione statutale delle imprese

Il mondo camerale, per la sua organizzazione sistemica e reticolare, rappresenta un tipo di statualità capace di rispondere alle domande di ordinamento e servizio provenienti dalla “popolazione delle imprese” e rende necessarie nuove forme di rappresentanza capaci di soddisfare la domanda sociale crescente. Da un lato le camere di commercio svolgono da tempo un'importante funzione di interfaccia tra lo Stato e il tessuto imprenditoriale locale (in base al principio costituzionale di sussidiarietà); dall'altro, possono porsi come veri e propri “facilitatori” dei processi di glocalizzazione, favorendo una trasformazione profonda dello Stato-nazione in Italia, per rispondere alle domande generali – di riforma dell'ordinamento e di qualificazione dei servizi pubblici – provenienti dalle imprese.

Il mondo glocalizzato è, infatti, ormai entrato nella cultura del nostro paese, filtrato dalla soggettività imprenditoriale e dal mercato, e il sistema camerale, che rappresenta il nucleo iniziale di una statualità concepita per le imprese, soprattutto piccole e medie (centocinque camere di commercio, sei milioni di aziende iscritte), ha preso coscienza, già da alcuni decenni, dell'approssimarsi di questa sfida. Di fronte ai mutamenti sostanziali del sistema economico e della struttura produttiva, nel passaggio dal funzionamento di un'economia nazionale a quello di una porzione dell'economia-mondo, è necessario mediare le peculiarità dei contesti *locali* con le grandi reti *globali*: il nodo nevralgico di questa grande trasformazione è proprio quella componente dell'apparato statale chiamata storicamente a interfacciare la generalità delle imprese.

Certamente sostenere la centralità dell'ente camerale significa riconoscere tanto il primato dell'impresa come soggetto che determina le direzioni dello sviluppo economico e sociale (l'idea dell'impresa come istituzione, insomma), quanto la necessità di un'organizzazione a rete, rispetto a uno schema di tipo centralistico, per l'interfaccia pubblica preposta alla sua governance.

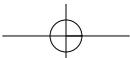
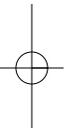
In questo senso, attraverso una maggiore autonomia, una forte capacità di iniziativa e un'elevata propensione ad assumere un ruolo chiave nella complessa realtà odierna, le camere di commercio riusciranno ad agevolare il processo da una statualità del territorio verso una statualità delle reti, passaggio cruciale, così com'è cruciale il tema dei rapporti con le imprese e con l'associazionismo che le aggrega.

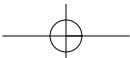
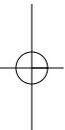
## Conclusioni

Nel momento in cui organizzatori del territorio e organizzatori della produzione coesistono attorno alla problematica dell'impresa, che è allo stesso tempo soggetto del territorio, consumatrice di suolo ed esercente di funzioni, ciò che ne deriva è l'urgenza di un assetto istituzionale che sappia rappresentare e servire, coerentemente con un'ottica globale, tale realtà produttiva.

Il tema dello sviluppo della *glocal city* milanese si intreccia inevitabilmente con quello della *smart city*, oggi al centro del dibattito sul futuro delle aree urbane a livello europeo e nazionale. Con l'espressione *smart city* si indica, in generale, quella città che diventa intelligente rispetto alle sue principali funzioni urbane e governa in maniera intelligente le reti e i flussi che la attraversano. Un compito, questo, che non chiama in causa soltanto il Comune, lo Stato o l'Unione europea, ma rispetto al quale, come già anticipato, appare centrale il ruolo dei cittadini, delle imprese e una dialettica “intelligente” tra istituzioni funzionali e istituzioni territoriali.

In conclusione, ritengo, quindi, che il senso di questo rapporto si giochi proprio nell'esigenza e nell'auspicio di un incontro tra la Milano produttiva e la Milano *glocal*. Incontro dal quale emerge, confermata, la centralità della Camera di Commercio e del sistema camerale nelle funzioni di rappresentanza delle imprese.







Finito di stampare nel mese di maggio 2012 presso  
3 Erre Srl, Orio Litta (LO)

