

## 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.