



CONFINDUSTRIA  
Lombardia

sace simest   
gruppo cdp



ASSOLOMBARDA

Rapporto Indagine Internazionalizzazione 2019

# Le imprese lombarde nelle catene globali del valore





L'indagine è stata prodotta all'interno dello Steering Committee Internazionalizzazione presieduto da Enrico Cereda, Vice Presidente Assolombarda con delega a Internazionalizzazione ed Europa, e composto da: Mattia Adani (Nowal Chimica), Carlo Altomonte (Università Commerciale L. Bocconi), Domenico Arcuri (Invitalia), Piergorgio Borgogelli (PARCAM), Alessandra Guffanti (Guffanti Concept), Roberto Luongo (ICE), Paolo Magri (ISPI), Luca Peyrano (Elite), Beniamino Quintieri (Sace Simest), Andrea Sianesi (Politecnico di Milano), Giuseppe Soda (SdA Bocconi), Antonio Villafranca (ISPI).

L'indagine è stata svolta da Confindustria Lombardia, in collaborazione con Sace Simest e ISPI, con il coordinamento scientifico del Centro Studi di Assolombarda e con il coinvolgimento delle altre Associazioni territoriali socie di Confindustria Lombardia: Confindustria Bergamo, Associazione Industriale Bresciana, Confindustria Como, Associazione Industriali Cremona, Confindustria Lecco e Sondrio, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Mantova, Confindustria Pavia, Unione degli Industriali della Provincia di Varese.

L'elaborazione dei dati e del rapporto è stata curata dal seguente gruppo di lavoro: Carlo Altomonte (Università Commerciale L. Bocconi), Francesca Coppola (Assolombarda), Cristina Di Maria (Unione Industriali di Varese), Chiara Fanali (Assolombarda), Stefano Gorissen (Sace Simest), Paola Grassi (Confindustria Como), Chiara Jacini (Confindustria Lombardia), Valeria Negri (Assolombarda), Caterina Perugini (Associazione Industriale Bresciana), Valeria Pizzati (Assolombarda), Francesco Santini (Confindustria Lombardia), Alessandro Terzulli (Sace Simest).

Si ringraziano per la loro collaborazione e disponibilità tutte le imprese rispondenti, con un ringraziamento particolare alle sette che hanno partecipato alle interviste: Boffi, Consorzio Casalasco del Pomodoro, Dompé, Lechler, MaireTecnimont, Officine Meccaniche Rezzatesi, Secondo Mona.

*Report pubblicato a ottobre 2019.*



# Indice Contenuti

<b>PREFAZIONE</b>	<b>6</b>
<i>di Enrico Cereda, Vice Presidente Assolombarda per Internazionalizzazione ed Europa</i>	
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>7</b>
<i>di Marco Bonometti, Presidente Confindustria Lombardia</i>	
<b>1. SCENARI GEOECONOMICI: ORIENTARSI NEL MONDO DEI GRANDI</b>	<b>9</b>
<i>di Paolo Magri (Vice Presidente esecutivo e Direttore, ISPI) e Antonio Villafranca (Coordinatore della ricerca, ISPI)</i>	
<b>Il “centro di gravità” del mondo si sposta a est</b>	<b>9</b>
<b>USA e Cina allo specchio</b>	<b>10</b>
<b>Europa e l’Italia: come non perdere centralità</b>	<b>13</b>
<b>2. INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE 2019: SINTESI</b>	<b>15</b>
<b>Principali evidenze</b>	<b>15</b>
<b>Metodologia</b>	<b>19</b>
<b>Imprese partecipanti</b>	<b>20</b>
<b>3. INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE 2019: LE 1.733 IMPRESE</b>	<b>23</b>
<i>a cura di Assolombarda, Confindustria Lombardia e Sace Simest</i>	
<b>Presenza sui mercati esteri</b>	<b>23</b>
Tipologia di rapporti con l’estero	23
Fatturato realizzato all’estero e Paesi di destinazione	27
Servizi più rilevanti a supporto delle attività internazionali	31
<b>Partecipazione alle catene del valore</b>	<b>33</b>
Acquisto di materie prime e servizi intermedi per la produzione	33
Subfornitura	34
<b>4. INDAGINE INTERNAZIONALIZZAZIONE 2019: I 7 CHAMPION</b>	<b>40</b>
<i>a cura di Assolombarda, Confindustria Lombardia e Sace Simest</i>	
<b>Perché 7 filiere</b>	<b>41</b>
<b>Alcuni spunti trasversali dai casi studio</b>	<b>43</b>
<b>Profili delle 7 imprese champion</b>	<b>45</b>
Filiera agroalimentare: il Consorzio Casalasco del Pomodoro	45
Filiera automotive: Officine Meccaniche Rezzatesi	47
Filiera chimica: Lechler	49
Filiera energia: Maire Tecnimont	51
Filiera farmaceutica: Dompé	53
Filiera meccanica: Secondo Mona	55
Filiera moda e design: Boffi	57
<b>5. APPENDICE. INTERNAZIONALIZZAZIONE E CAPACITÀ INNOVATIVA DELLE 7 FILIERE</b>	<b>59</b>
<i>a cura di Assolombarda</i>	

# Prefazione

L'internazionalizzazione ha sempre rappresentato un importante driver di crescita per le imprese del territorio di Assolombarda.

Milano, Monza e Lodi, nei settori di rispettiva specializzazione, contribuiscono in modo determinante alle performance della Lombardia sui mercati internazionali, sia in termini di esportazioni che di una presenza diretta, attivando quasi 58 miliardi di export all'anno, pari al 45% del totale regionale e ad oltre il 12% di quello nazionale.

Una forza che si basa sulla qualità dei prodotti garantita dalla filiera di fornitura locale. Un aspetto che abbiamo, infatti, voluto approfondire in questa edizione dell'Indagine Internazionalizzazione è proprio l'impatto di questa brillante performance esportativa sulla catena di fornitura locale, attraverso un ecosistema produttivo che integra multinazionali, grandi e medie imprese, ma anche e soprattutto piccole imprese. Una poliedricità e un'integrazione sinergica tra funzioni che si traduce in un vantaggio competitivo.

Infatti, la Lombardia non è solo una regione gateway, con una forte vocazione internazionale ma la sua diversificazione settoriale e dimensionale di impresa fa sì che all'interno dei propri confini venga prodotto ben il 71% del valore aggiunto all'export totale.

Ciò suggerisce che vi siano imprese la cui internazionalizzazione avvenga, comunque, in maniera "indotta", attraverso la fornitura ad imprese esportatrici o, più in generale, tramite l'inserimento in filiera. Una filiera di imprese locali in cui i legami sono stretti e strategici, grazie non solo alla prossimità geografica e culturale, ma soprattutto alla qualità delle produzioni, al valore del Made in Italy, alla diversità delle competenze e al know-how delle risorse umane.

La sfida che ci attende come sistema è duplice: da un lato valorizzare sui mercati globali la ricchezza produttiva del territorio e dall'altro sostenere le imprese esportatrici in un approccio più strutturato all'internazionalizzazione e il loro inserimento in catene di fornitura più vaste. Non basta più vendere all'estero ma è necessaria una strategia mirata, in cui il supporto del sistema confindustriale lombardo diventi una leva per fare sì che le nostre eccellenze facciano da traino nei confronti di attori che possano diventare protagonisti in un mercato globale sempre più mutevole e incerto.

**Enrico Cereda**

*Vice Presidente Assolombarda  
Internazionalizzazione ed Europa*

# Introduzione

Dal 2009, Confindustria Lombardia, in stretta collaborazione con le sue dieci Associazioni Territoriali, conduce un'indagine regionale sull'internazionalizzazione sulle imprese lombarde, con l'obiettivo di restituire un'analisi aggiornata del contesto regionale e affinare gli strumenti a supporto delle sue associate il più possibile ritagliati sulle loro peculiarità ed indicazioni.

Mappando la forza e la capacità delle imprese lombarde nel presidiare vecchi e nuovi mercati esteri e raccogliendo le indicazioni sui Paesi di maggiore interesse, l'Indagine vuole anche essere utile alle istituzioni e gli altri enti del territorio, nell'orientare le politiche e le misure regionali dedicate a rafforzare e incrementare la capacità di export e di internazionalizzazione del sistema produttivo lombardo.

Dall'analisi del presente Rapporto, nella sua settima edizione, è indubbia la capacità straordinaria del nostro tessuto imprenditoriale di fatturare all'estero, ma emerge, con ancora più evidenza, quando sia faticoso e rischioso rimanere piccoli in un mondo sempre più globalizzato e interconnesso, nel quale l'andamento dell'economia lombarda dipende anche dalla produttività e dalle decisioni prese in altre regioni, Paesi, continenti.

Si evince, inoltre, come la competitività delle imprese sia strettamente legata al grado e alla varietà di specializzazione del territorio in cui operano, per poter usufruire di know how, risorse umane e servizi.

Proprio per questo, è strategico, ma soprattutto nostro dovere come Confindustria Lombardia e come Sistema, essere consapevoli della nostra forza imprenditoriale e di quanto siamo strettamente legati al resto del mondo, non per tornare indietro ma per capire quali leve strategiche attivare, come difenderci, e far crescere il nostro potenziale.

**Marco Bonometti**  
*Presidente Confindustria Lombardia*





# 1

## Scenari geoeconomici: orientarsi nel mondo dei grandi

di Paolo Magri (Vice Presidente esecutivo e Direttore, ISPI) e Antonio Villafranca (Coordinatore della ricerca, ISPI)

Quella che stiamo attraversando è senza dubbio un'epoca di grandi cambiamenti per lo scenario economico e geopolitico internazionale. Che si tratti di nuovi trend o di "grandi ritorni", si fa strada la sensazione che il mondo sia vicino a un punto di svolta. Una svolta che potrebbe giungere come esito di due grandi processi: l'avanzata delle economie emergenti e il confronto sempre più serrato tra Stati Uniti e Cina.

Ma i punti di svolta si accompagnano sempre all'incertezza. Questa in realtà non mancava nemmeno nei decenni passati, ma assume oggi connotazioni del tutto peculiari e investe l'intero assetto mondiale sorto alla fine della seconda guerra mondiale. Una incertezza che inizia ad essere avvertita anche dai mercati e dagli operatori economici e che si traduce in maggiore volatilità e revisioni al ribasso delle stime di crescita. Per cercare dunque di fare chiarezza sull'attuale quadro di incertezza, è anzitutto opportuno interrogarsi su quale possa essere l'evoluzione più probabile dello scenario internazionale e, in particolare, su chi "sale" e chi "scende" nella gerarchia economica e politica mondiale. Come si vedrà, appare oggi sempre più evidente la tendenza verso un nuovo ordine mondiale incentrato su due grandi attori, Cina e Stati Uniti, che però sul piano regionale coesiste con la presenza di una pluralità di altri attori e di scenari di crisi instabili. Per mettere meglio a fuoco la portata di questi cambiamenti bisogna richiamare gli eventi e le dinamiche che hanno condotto al mondo di oggi.

### IL "CENTRO DI GRAVITÀ" DEL MONDO SI SPOSTA A EST

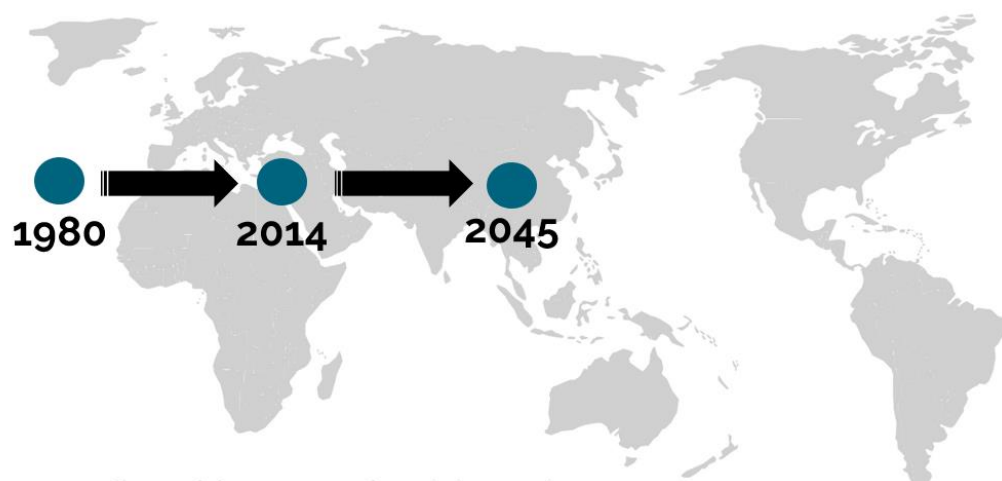
Sono passati solo trent'anni dal crollo del muro di Berlino, eppure il mondo da allora ha conosciuto enormi cambiamenti. La fine della guerra fredda ci aveva restituito un sistema internazionale in cui era presente un'unica superpotenza, gli Stati Uniti. Non solo: vent'anni fa, mentre gli Stati Uniti bombardavano la Serbia

per la questione del Kosovo, la crisi economica asiatica metteva in ginocchio molte economie emergenti. Allora molti credevano che il “momento unipolare” fosse destinato a durare a lungo e che si accompagnasse al trionfo delle istituzioni internazionali liberali (Fondo monetario internazionale, Banca mondiale, Organizzazione mondiale del commercio) e della democrazia quale definitivo sistema di governo per creare crescente prosperità.

Invece, sottotraccia erano già in atto quei processi che avrebbero condotto al mondo di oggi. A partire dalla rincorsa delle economie emergenti. Se infatti nel 1980 le economie avanzate producevano ancora i tre quarti del PIL mondiale, mentre quelle emergenti si limitavano al restante 25%, oggi si è sempre più vicini al momento – previsto per il 2023 – in cui le economie emergenti produrranno esattamente la metà del PIL mondiale, raggiungendo così i Paesi avanzati. Anzi, a ben vedere, se si misura il PIL a parità di potere d’acquisto, il pareggio è già stato raggiunto nel 2007.

Questa “diffusione” del potere economico non è tuttavia stata “democratica”. Ha infatti premiato molto alcuni Paesi e molto meno altri. Per esempio, in termini reali l’economia cinese oggi è 13 volte più grande rispetto a trent’anni fa e quella indiana è cresciuta di circa 6 volte. Ma se si guarda all’Africa subsahariana, il PIL è sì aumentato, ma meno di tre volte rispetto a trent’anni fa. Quindi tra gli emergenti c’è chi corre più velocemente e chi resta indietro e vede anzi aumentare la propria distanza dagli altri.

Figura 1. “Centro di gravità economico” del mondo



Fonte: elaborazioni ISPI su dati BBVA Research, IMF, Quah 2011

I diversi pesi via via assunti dagli Stati nell’economia mondiale hanno fatto sì che il “baricentro economico” del mondo si spostasse sempre più verso est (Fig. 1). Nel 1980 il centro di gravità economico del mondo – ovvero quel punto sulla carta geografica più vicino possibile ai paesi economicamente più grandi – si trovava nell’oceano Atlantico, non lontano dall’Europa. Oggi, questo si trova in prossimità del mar Nero, tra l’Europa della bassa crescita e i due giganti asiatici in continua ascesa (Cina e India). In futuro ci si aspetta un ulteriore spostamento ad est: entro il 2045 questo punto si troverà a poche centinaia di chilometri da Pechino. Un simbolico passaggio di testimone, dall’Atlantico del passato al Pacifico del futuro ormai prossimo.

## USA E CINA ALLO SPECCHIO

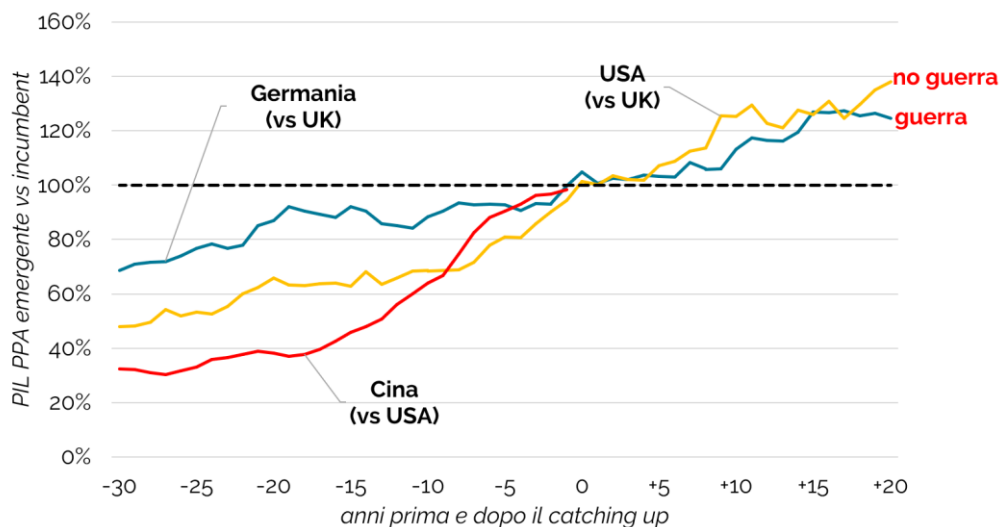
Anche grazie a questo diseguale *catching up* economico di alcuni Paesi emergenti, oggi ci si dirige verso un sistema internazionale per molti versi inatteso. Malgrado la travolgente crescita cinese fosse già evidente, fino a pochi anni fa molti avrebbero scommesso su una evoluzione “multipolare” del sistema internazionale. Si pensava dunque di andare verso un mondo in cui tanti Paesi emergenti sarebbero diventati più forti, e avrebbero fatto da “polo di attrazione” a seconda della regione in cui si trovavano. Quello che oggi invece sembra emergere con crescente evidenza è una nuova forma di bipolarismo, ovvero un mondo in cui la

competizione politica ed economica globale si gioca sempre più tra due grandi potenze: Stati Uniti e Cina. Gli altri Paesi appaiono sempre più relegati a un ruolo secondario, al massimo da comprimari in specifici casi e scacchieri regionali.

Se fotografiamo l'economia del mondo nel 2018 viene subito alla luce che Pechino ha ormai staccato, e di molto, il resto della "truppa emergente". La Cina, che era già diventata la seconda economia del mondo nel 2010, in meno di un decennio è cresciuta al punto che le sue dimensioni sono ormai paragonabili a quelle degli Stati Uniti (20 trilioni di dollari per Washington, 14 trilioni per la Cina). Ciascuna di queste due potenze ha un'economia che vale circa 3-4 volte quella dei paesi che seguono (5 trilioni di dollari per il Giappone, 4 per la Germania, 3 per India, Francia e Regno Unito). Ancora più indietro c'è l'Italia (2 trilioni), che rimane nel G7 anche se a ben vedere non è più tra le prime sette economie al mondo.

Tuttavia le dinamiche economiche, per quanto importanti, non possono da sole giustificare lo spostamento verso un nuovo sistema bipolare. La componente politico-militare rimane infatti cruciale. Se è vero che ancora oggi gli USA spendono nella difesa più dei cinesi, è altrettanto vero che in soli 10 anni il gap tra le due potenze si è notevolmente ridotto. Nel 2009 la spesa di Washington nel settore della difesa valeva sei volte quella di Pechino, mentre oggi è "solo" tre volte tanto. In pratica, gli investimenti cinesi nella difesa stanno seguendo un trend di crescita paragonabile a quello economico. In questo modo, quanto più Pechino accresce il proprio Pil, tanto più diventa potente, anche sul piano militare. Un piano sul quale, peraltro, ancora oggi la Russia e il suo possente arsenale di armi - nucleari e non - conta molto. Ma appare sempre più chiaro che, malgrado la ritrovata assertività in alcune regioni, Mosca non sia in grado di reggere il ritmo di Pechino e di Washington.

Figura 2. I tre "sorpassi" delle potenze emergenti sugli *incumbent* (1800 - oggi)



Fonte: elaborazioni ISPI su dati Maddison 2019

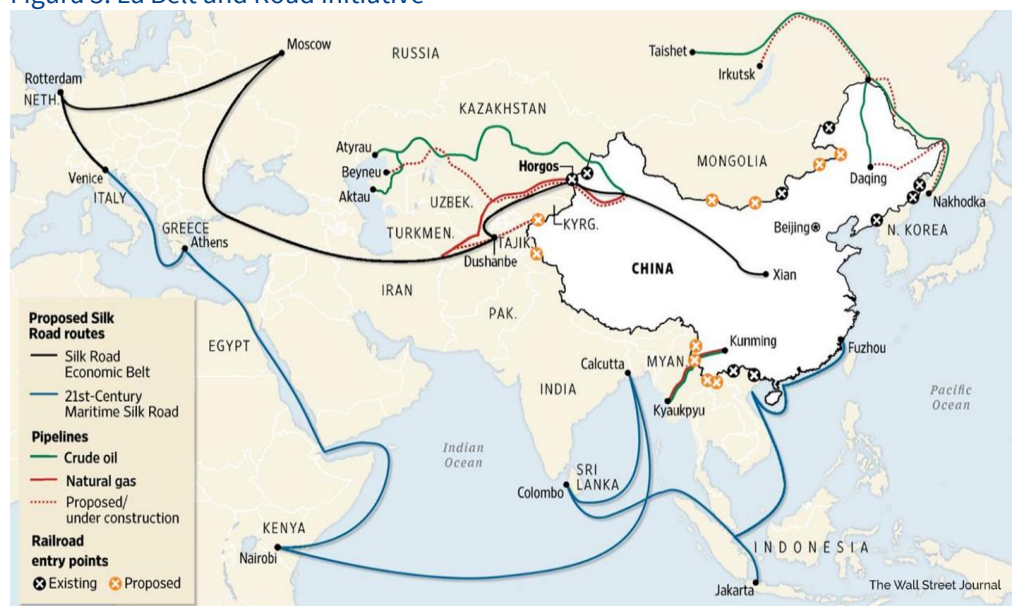
Affiancando quindi i trend economici a quelli militari emergono con crescente nitidezza i contorni di una nuova "bipolarizzazione" del mondo, con gli USA e la Cina a fare da poli di attrazione per gli altri Paesi. E in un contesto di contrapposizione tra due superpotenze, la conflittualità tra le due è sempre dietro l'angolo. Oggi infatti gli Usa di Trump fanno di tutto per cercare di preservare il loro ruolo di leader mondiale. La Cina appare invece sempre più pronta a sfidare questa leadership. Negli ultimi tempi i presidenti Trump e Xi sembrano essersi resi pienamente conto di questo potenziale di conflittualità e agiscono di conseguenza. Ma questa dinamica si spingerà fino a rendere addirittura possibile un conflitto armato tra le due superpotenze? Per abbozzare una risposta, la storia può venire in aiuto. Si possono infatti prendere in considerazione un paio di episodi storici "recenti" in cui una potenza emergente ha superato l'(ex) potenza leader in relativo declino. È successo quando, a metà Ottocento, gli Stati Uniti hanno superato per dimensioni economiche il Regno Unito, e poi ancora a fine Ottocento, quando il sorpasso è stato effettuato dalla Germania guglielmina sempre ai danni di Londra. Nel primo caso, il sorpasso non ha condotto a un conflitto; nel secondo, dopo

vent'anni ci si trovò di fronte allo scoppio della prima guerra mondiale (Fig. 2). Oggi la Cina ha appena raggiunto gli Stati Uniti e si appresta a sorpassarli.

Non possiamo sapere con certezza cosa succederà da qui a venti anni, ma al momento sembra altamente improbabile – e in ogni caso prematuro – ipotizzare un confronto armato diretto tra Cina e Stati Uniti. Ma se quello militare non è il piano su cui il conflitto può svolgersi, si possono usare altri piani. A partire dal *trade*, dove si sta già svolgendo una vera e propria guerra commerciale. Una guerra che ha ovvie ricadute non solo per i due contendenti, ma per l'intero commercio e PIL mondiale. Ad avviare formalmente l'escalation è stato il presidente statunitense Donald Trump, che l'anno scorso ha imposto dazi sull'importazione di acciaio e alluminio dalla Cina, senza risparmiare neppure gli alleati europei. L'escalation dei dazi tra i due paesi non si è al momento arrestata e i mercati iniziano a risentire del clima di incertezza, che colpisce peraltro proporzionalmente di più quei Paesi in cui le esportazioni rappresentano il vero motore dello sviluppo. È questo il caso della Germania, che aggiunge all'incertezza dei mercati internazionali le proprie debolezze interne e rischia di trascinare verso il basso gli altri partner economici europei, Italia inclusa.

Ma quello del commercio è solo un primo assaggio della competizione USA-Cina che già oggi, e ancor più domani, si gioca su due terreni di cruciale importanza strategica: la tecnologia e le infrastrutture. Nel primo caso la Cina può già vantare un primato mondiale nella commercializzazione del 5G e intende accelerare ulteriormente, puntando nei prossimi anni alla leadership in altri settori tecnologici fondamentali, come quello dell'intelligenza artificiale. Anche nel secondo caso – le infrastrutture – la Cina ha agito prima e meglio degli USA lanciando la *Belt & Road Initiative* (BRI), che mira ad avvicinare a sé Paesi che spaziano dall'Asia all'Africa, all'Europa (Fig. 3), con diramazioni addirittura fino all'America Latina. Un avvicinamento ottenuto promettendo a questi Paesi una accresciuta connettività e l'aumento degli scambi commerciali. Ma è ormai chiaro che l'obiettivo cinese sia più ampio e includa il tentativo di sottrarre il più possibile questi Paesi all'influenza statunitense. Si tratta dunque di un ampio disegno strategico che investe l'intera proiezione esterna di Pechino e che include anche il campo militare. Solo di recente gli Usa hanno risposto all'attivismo cinese, avviando a loro volta progetti di cooperazione infrastrutturale nel sud-est asiatico – il cosiddetto “The Quad” – con i loro tradizionali alleati: India, Australia e Giappone.

Figura 3. La Belt and Road Initiative



Fonte: Wall Street Journal

Un ulteriore fattore derivante dalla nuova competizione USA-Cina, con vaste ricadute anche per le imprese italiane che si affacciano sul mondo, ha un carattere più sistemico e riguarda la “fluidità” del sistema di alleanze a livello internazionale. C'è infatti una sostanziale differenza rispetto alla competizione tra Stati Uniti e Unione sovietica dell'epoca della guerra fredda. Un primo lampante esempio di questa fluidità si è già avuto

qualche anno fa. A fine 2015 Pechino decise di lanciare la Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB), una istituzione finanziaria multilaterale che sembrava in aperta competizione con la Banca Mondiale, una delle Istituzioni cardine dell'ordine liberale occidentale a sostanziale guida americana. Malgrado i moniti dell'allora presidente Obama, una folta truppa di paesi europei – con in testa uno dei più saldi alleati di Washington, il Regno Unito – si affrettò ad aderire alla nuova banca di sviluppo cinese attratta dalle opportunità di business per le proprie imprese. Nell'ottica di questa fluidità delle alleanze si possono anche leggere le decisioni “in ordine sparso” di vari paesi europei in merito all'adozione della tecnologia cinese sul 5G, ancora una volta malgrado il monito di un altro presidente americano (questa volta Trump). E lo stesso vale per la BRI, inclusa la decisione dell'Italia dello scorso marzo di sottoscrivere un *Memorandum of Understanding* (MoU) con Pechino. Peraltro, quanto più ci si sposta su scacchieri regionali, tanto più la fluidità delle alleanze si fa forte, ed altri attori regionali trovano spazio per una loro nuova o ritrovata assertività, come nel caso della presenza russa in alcuni paesi mediorientali, o di quella turca e dei paesi del Golfo nel corno d'Africa.

In definitiva, dunque, lo scenario internazionale che sembra stagliarsi all'orizzonte è quello di una nuova forma di confronto tra due grandi potenze che, da un lato, implica una inevitabile competizione, e dall'altro è segnato da una fluidità delle alleanze che spinge verso una crescente complessità e incertezza soprattutto a livello regionale.

## **EUROPA E L'ITALIA: COME NON PERDERE CENTRALITÀ**

In questo nuovo scontro tra giganti il ruolo dell'Europa sembrerebbe destinato a ridursi ulteriormente, con i singoli Paesi europei che rischiano di diventare semplici pedine di un gioco più grande di loro. Ma bisogna rassegnarsi per forza a questo destino? Per cercare un'alternativa bisognerà tenere conto delle caratteristiche del nuovo confronto tra “grandi”, approfittandone ove possibile attraverso un adattamento di tattiche e strategie.

Proprio il caso della firma del MoU Italia-Cina permette di fare alcune considerazioni su quale possa essere lo spazio di manovra nel nuovo contesto internazionale per quelle che tradizionalmente vengono definite “medie potenze”, come nel caso dell'Italia. Con la firma del MoU l'Italia ha tentato di lavorare di sponda, con l'obiettivo di proporre un ribilanciamento delle proprie alleanze e piani di sviluppo. Più ancora di quanto accaduto all'epoca della guerra fredda, periodo in cui l'Italia si proponeva sì come “pontiere” tra la sponda atlantica e quella sovietica, ma restando saldamente ancorata alla sua appartenenza al blocco atlantico, il nostro Paese sembra oggi potersi abbandonare alla tentazione di allearsi con l'una o con l'altra grande potenza a seconda del dossier considerato. Un modo per estrarre il massimo dalla fluidità delle alleanze. Inoltre, sia l'Italia sia altri paesi europei possono in qualche modo immaginare di poter approfittare della guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina. Una guerra commerciale tra Washington e Pechino permette infatti a chi ne resta fuori di sostituire con proprie esportazioni il vuoto lasciato dalle merci *made in Usa* e *made in China* in questi due Paesi. Va al riguardo ricordato che, secondo stime UNCTAD, 70 miliardi di dollari del commercio bilaterale Cina-Stati Uniti (50 miliardi dagli Usa e 20 dalla Cina) potrebbero essere intercettati dall'Unione europea.

Ci sono quindi margini per approfittare della conflittualità tra le due superpotenze e della relativa fluidità delle alleanze del nuovo contesto bipolare. Ma bisogna fare molta attenzione nel distinguere tra tattiche di breve periodo e strategie di lungo periodo. Le medie potenze europee, Italia inclusa, possono anche tatticamente cercare di approfittare delle opportunità offerte dalla AIIB, dal 5G cinese, dalla BRI e persino dalla guerra commerciale tra Pechino e Washington. Ma estendendo l'orizzonte temporale, dovranno anche pianificare le proprie strategie considerando che l'alleanza con l'una o l'altra potenza non può essere ondivaga. Per due ordini di motivi. Anzitutto perché va attentamente valutato il set di valori e ideologie – anche oltre l'ambito strettamente politico-economico – che le due grandi potenze offrono. Nel caso dei Paesi europei risulterebbe estremamente rischioso e controproducente abbandonare l'alleanza atlantica, non solo perché da questa dipende ancora la nostra sicurezza nell'ambito della NATO, ma anche perché esiste una

vicinanza “ideologica” con Washington che non può certamente essere replicata con Pechino. In secondo luogo, perché l’andamento tatticamente ondivago finirebbe prima o poi per stancare l’una o l’altra grande potenza, se non addirittura entrambe. Trump, ad esempio, potrebbe dar seguito alla minaccia di ulteriori dazi verso i paesi Ue fino a ricomprendere anche il sensibilissimo settore dell’*automotive* e oltre.

Ma, in questo “gioco tra grandi” i Paesi europei possono comunque ritagliarsi un loro importante spazio attraverso l’azione congiunta nell’ambito dell’Unione europea. D’altra parte anche dopo Brexit il Pil dell’intera Unione europea varrà ancora il 17% di quello mondiale – più di quello cinese. L’intera Ue ha quindi un peso tale, quanto meno sul piano economico, da potersi giocare le proprie carte con Cina e USA. In alcuni casi, come ad esempio nel commercio, lo può fare quasi alla pari. Ovviamente, a patto che non solo i singoli Paesi europei, ma anche l’Unione europea siano in grado di riadattare le proprie strategie al nuovo contesto globale. Un desiderio che emerge con forza dai primi discorsi programmatici della Presidente della Commissione Ursula von der Leyen.

La nuova Commissione sembra dunque avere imboccato la strada giusta. Saprà e potrà veramente percorrerla?



# Indagine internazionalizzazione 2019: sintesi

## PRINCIPALI EVIDENZE

La Lombardia è una regione a forte vocazione internazionale. Con 127 miliardi di euro di esportazioni nel 2018 (+5,2% sul 2017), essa rileva per il 28% delle esportazioni italiane.

La vocazione internazionale si fonda su un tessuto produttivo altamente variegato per dimensioni di impresa, dove medie e grandi realtà aperte all'estero si integrano in modo sinergico con numerose multinazionali e con una base diffusa di micro e piccole imprese dinamiche. La Lombardia, infatti, riunisce il 31% delle 3.500 medie imprese manifatturiere italiane - imprese che nell'insieme rappresentano il 16% del valore aggiunto manifatturiero e delle esportazioni nazionali. Inoltre, attrae ogni anno circa il 40% dei nuovi investimenti diretti esteri greenfield diretti in Italia e concentra 6.400 imprese multinazionali estere, il 45% delle 14.000 localizzate su tutto il territorio nazionale.

L'Indagine Internazionalizzazione, che nell'edizione 2019 ha raccolto informazioni presso oltre 1.700 imprese lombarde associate al Sistema Confindustria, si propone di integrare a questa prospettiva macroeconomica un'analisi dei micro-dati di impresa, al fine di esplorare quali imprese si posizionano all'estero, con quali mercati di riferimento e con quali modalità.

Le principali evidenze dell'edizione 2019 dell'Indagine si possono riassumere in 12 messaggi chiave, suddivisi tra conferme e novità.

**Le conferme<sup>1</sup> rispetto alle edizioni precedenti sono in estrema sintesi quattro.**

1. Tra le imprese lombarde coinvolte, **la modalità di presenza estera largamente più diffusa rimangono gli scambi diretti**: le esportazioni per il 94% delle imprese rispondenti e le importazioni per il 64%. La presenza commerciale diretta interessa un numero più contenuto di imprese: 10% circa sia per uffici di

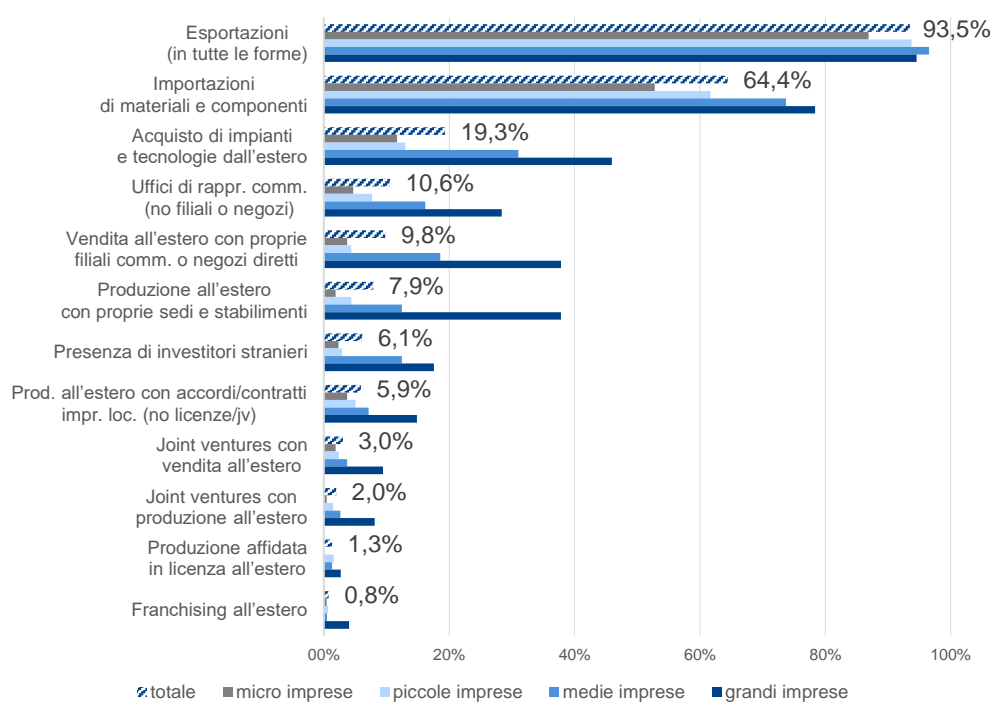
---

<sup>1</sup>I risultati riferiti alle "conferme" si basano sulle imprese internazionalizzate (1.420 sulle totali 1.733).

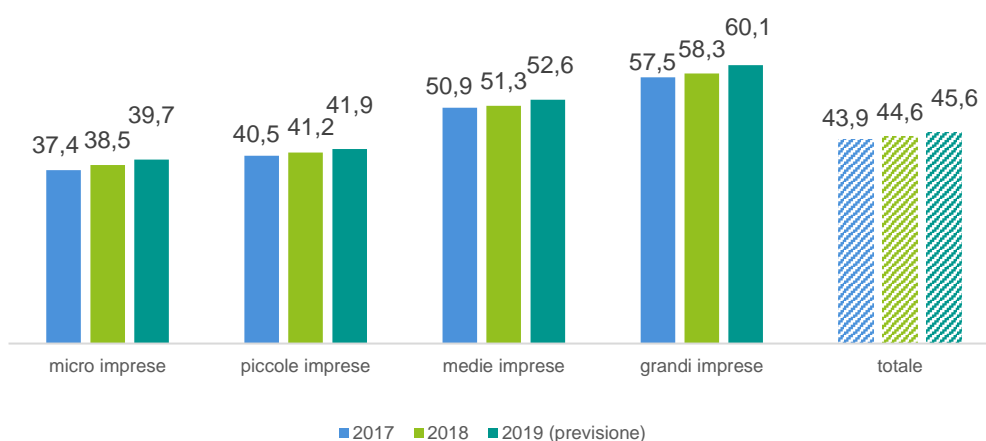


rappresentanza, sia per filiali commerciali. Ancora meno diffuse sono le strategie relativamente più complesse afferenti all'internazionalizzazione produttiva, tra le quali la modalità più attuata è la produzione con sedi proprie (8%).

**La dimensione continua inoltre a influenzare la possibilità di effettuare forme di internazionalizzazione di crescente complessità e rischio.** Al crescere della dimensione d'impresa infatti aumenta la presenza all'estero prima commerciale e poi produttiva.



**2. Il fatturato all'estero incide per il 45% del totale, con percentuali maggiori all'aumentare della dimensione** (dal 38% delle micro e 41% delle piccole imprese al 51% delle medie, al 58% delle grandi) **e mostra una tendenza positiva nel tempo** (riscontrabile sia a livello totale che in ogni classe dimensionale). **Le aspettative di crescita di fatturato all'estero delle imprese si sono tuttavia ridimensionate rispetto alle previsioni raccolte nell'edizione 2017 dell'indagine**, a riflettere l'aumentata incertezza geopolitica e l'inatteso rallentamento del commercio mondiale legato al crescente protezionismo.

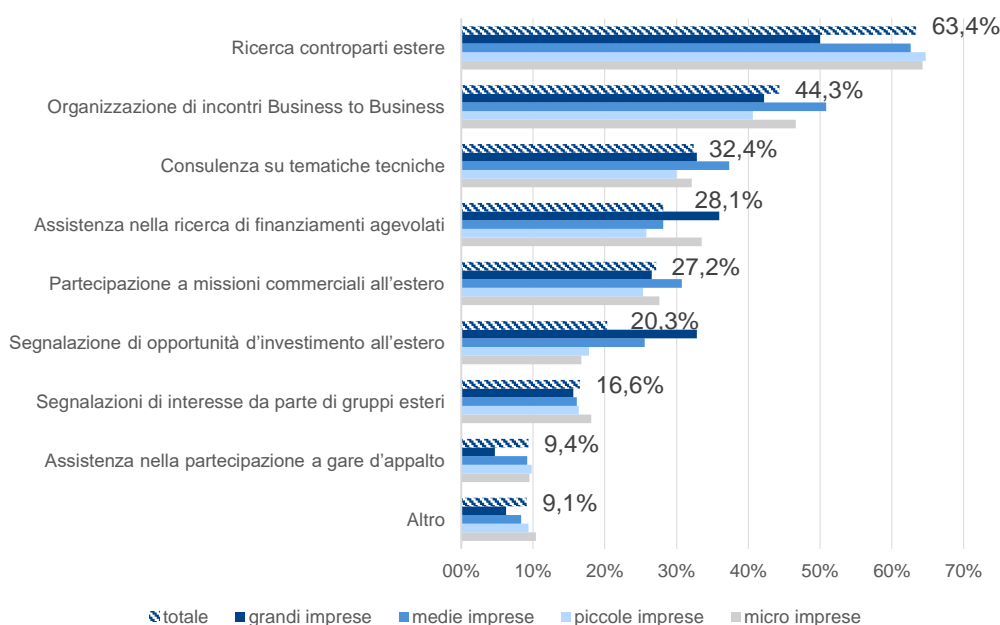




3. A livello di aree geografiche servite, **i Paesi principali per destinazione delle vendite sono Germania, Francia e Spagna. Per sedi commerciali invece**, a riflettere la volontà di prossimità al mercato, salgono al primo posto gli **Stati Uniti, seguiti da Francia, Germania e Cina**. Infine, per la scelta delle **sedi produttive** è la **Cina prima in classifica**.

**Le imprese di minori dimensioni tendono a investire in modo deciso in pochi Paesi, mentre a partire dalla dimensione media si osserva una consistente diversificazione del portfolio:** il numero medio di Paesi serviti è 9 per le micro, 17 per le piccole, 30 per le medie e 36 per le grandi. Al crescere delle dimensioni aumentano anche le distanze coperte, con le micro imprese concentrate sui mercati europei, le piccole ben posizionate in Stati Uniti e Svizzera, le medie e le grandi più spostate anche verso Cina e Russia.

4. **I servizi a supporto dell'internazionalizzazione di maggiore interesse delle imprese sono la ricerca di controparti estere e gli incontri B2B** (rispettivamente per il 63% e per il 44% delle imprese rispondenti), seguiti dalla consulenza su tematiche tecniche (32%) e dall'assistenza ai finanziamenti agevolati (28%).



Le novità rispetto alle edizioni precedenti riguardano l'approfondimento in merito al coinvolgimento delle imprese nelle catene globali del valore. Infatti, non solo la Lombardia è una regione gateway, con una forte vocazione internazionale. Essa è anche una regione altamente diversificata dal punto di vista settoriale e dimensionale di impresa, in grado di produrre all'interno dei propri confini ben il 71% del valore aggiunto all'export totale – una capacità che la distingue rispetto alle altre regioni italiane. Ciò suggerisce che vi siano imprese la cui internazionalizzazione, sebbene non diretta, avviene comunque in maniera “indotta” attraverso la fornitura ad imprese internazionalizzate o, più in generale, tramite l'inserimento in filiera. Il tema è stato esplorato nel questionario e approfondito in maniera più qualitativa intervistando 7 medie e grandi imprese altamente internazionalizzate, rappresentative di altrettante filiere lombarde di eccellenza: agroalimentare, automotive, chimica, energia, farmaceutica, meccanica, moda e design.

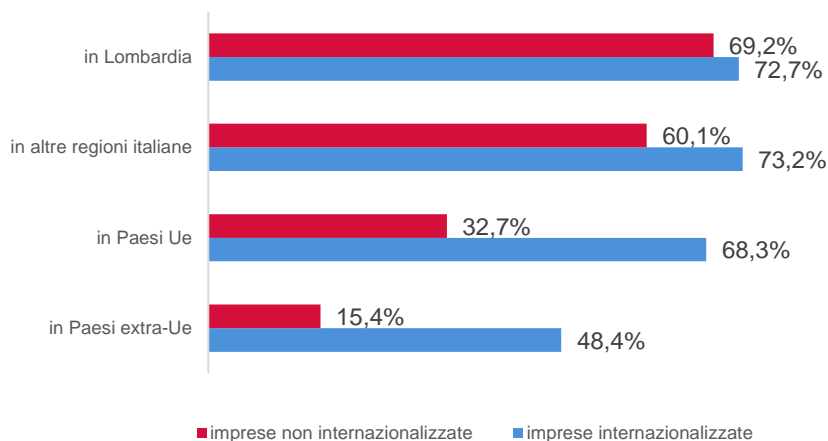
**Dall'approfondimento sulle filiere<sup>2</sup> emergono così 8 “novità” chiave.**

5. **Ben 7 imprese su 10 hanno fornitori in Lombardia** (73% delle imprese internazionalizzate rispondenti, 69% delle non internazionalizzate). Ciò suggerisce che le imprese rispondenti, che agiscono in differenti comparti produttivi e vedono diverse esigenze di materie prime, semilavorati e servizi, riescono a trovare i

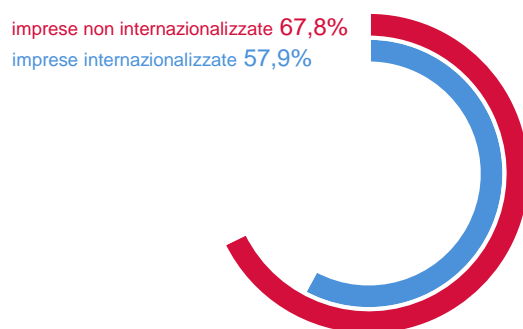
<sup>2</sup>L'approfondimento ha interessato tutte le 1.733 rispondenti, suddivise tra 1.420 imprese internazionalizzate e 313 imprese non attive sui mercati esteri.

fornitori adatti all'interno dei confini regionali, a conferma dell'elevata diversificazione economica del territorio lombardo.

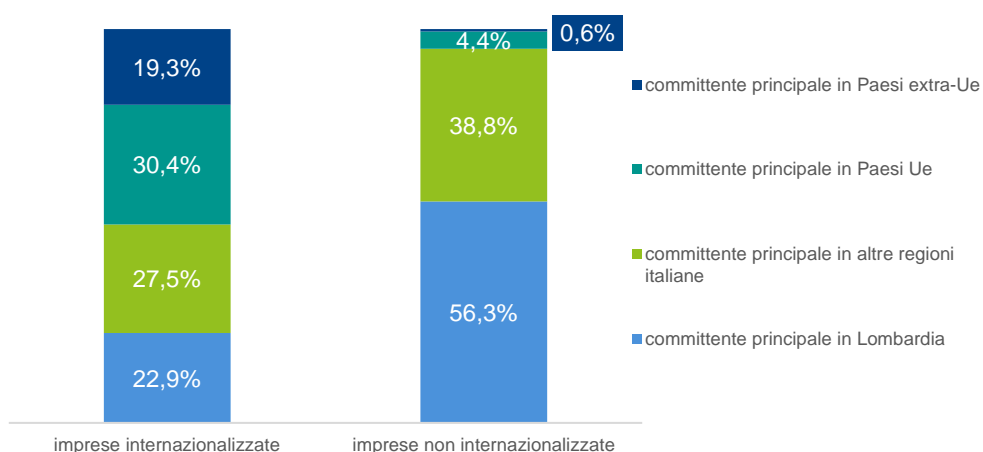
**Altrettanto significativa è la quota di imprese che si approvvigionano nel resto d'Italia**, con differenze contenute tra imprese internazionalizzate e non. **L'approvvigionamento in Paesi europei, invece, evidenzia profonde differenze:** hanno fornitori in Europa il 68% delle internazionalizzate (per le quali quindi il mercato europeo è assimilabile a quello nazionale) contro il 33% delle non internazionalizzate. Infine, **l'approvvigionamento nei mercati extra-Ue è prerogativa di un numero più contenuto di imprese**, ma sempre con marcate differenze tra internazionalizzate e non: 48% le prime, 15% le seconde.



**6. Oltre la metà delle imprese partecipanti lavora principalmente su commessa o in subfornitura, evidenziando potenzialmente una maggiore debolezza contrattuale e rischi di sostituzione.** La percentuale aumenta per le imprese non internazionalizzate (70% vs 58% internazionalizzate) e per le micro e le piccole imprese (60% vs 36% le grandi).



7. L'affondo sulle catene del valore consente qualche prima considerazione sul ruolo del committente nell'inserire le imprese non internazionalizzate in filiere globali. **Il 95% delle imprese non internazionalizzate che lavorano in subfornitura ha il committente principale con sede in Lombardia (56%) o nel resto d'Italia (39%).** Quindi sono solo il 5% che lavorano in subfornitura direttamente per un committente con headquarter in Paesi Ue o extra-Ue, ossia per una multinazionale estera. Parte di quel 95% di imprese non internazionalizzate viene comunque inserito "indirettamente" in filiere internazionali. Infatti circa un terzo tra di esse è in prima linea subfornitore di un committente sì italiano, ma con principale mercato di riferimento i Paesi Ue o extra-Ue. Per i restanti due terzi, invece, il committente principale ha come mercato di riferimento la Lombardia o altre regioni italiane.



8. **Le filiere sul territorio sono molto lunghe.** Questo perché per le imprese inserite in filiera, i principali committenti non sono esclusivamente imprese medie e grandi; anzi, un terzo delle micro e delle piccole imprese lavora principalmente in subfornitura per altre realtà micro e piccole, che è ragionevole supporre siano a loro volta inserite nella filiera di imprese di maggiori dimensioni.

9. Incrociando i dati sulla dimensione e sul mercato di riferimento del principale committente, **emerge chiaro il ruolo delle grandi imprese nel trainare le filiere locali:** rispetto al totale delle imprese in subfornitura, un terzo lavora per grandi committenti rivolti ai mercati Ue ed extra-Ue (quota che rimane rilevante anche nel caso delle imprese non ancora direttamente presenti all'estero).

10. Quest'ultimo messaggio viene corroborato dalle interviste con le 7 imprese rappresentative delle filiere di eccellenza. **Infatti, anche per le imprese "champion", grandi e altamente internazionalizzate, la filiera lombarda riveste un ruolo chiave: i legami con le imprese locali sono stretti e strategici,** sebbene il singolo fornitore venga valutato **talvolta sostituibile** (ma con qualcuno di locale).

11. Al fianco dei **vantaggi logistici e di relazione dati dalla prossimità geografica e culturale,** emergono come fattori vincenti del territorio: la **qualità delle produzioni,** il **valore del Made in Italy** (soprattutto in alcuni settori), la **diversità delle competenze** riscontrabili sul territorio (legata alla poliedricità settoriale che caratterizza la Lombardia), il **know-how e la formazione delle risorse umane,** la maggiore **flessibilità** nell'adattare il prodotto finale.

12. Un ultimo elemento qualificante la relazione tra la grande impresa internazionalizzata e la propria filiera di fornitori lombardi è la sussistenza di una **reciprocità mutuamente benefica.** La qualità del tessuto produttivo lombardo è tale che in alcuni casi gli stessi fornitori sono imprese internazionalizzate e innovative, in grado di supportare i propri committenti nel posizionamento sui mercati esteri e nei processi di innovazione.

## METODOLOGIA

L'Indagine Internazionalizzazione, condotta dalle 10 Associazioni di Confindustria Lombardia, rileva con cadenza biennale e a livello regionale le modalità di presenza all'estero, le aree geografiche di interesse, i principali ostacoli delle imprese del territorio.

Nell'edizione 2019, per la prima volta, si è introdotto un approfondimento quantitativo e qualitativo sull'internazionalizzazione non solo diretta, ma anche riflessa (tramite coinvolgimento nelle catene del valore globali) delle imprese. Questa innovazione tematica porta l'indagine a svilupparsi su due livelli.

Il primo livello consta di un'indagine "base" condotta tramite un questionario di 14 domande, suddivise in due sezioni:

- la prima (domande 1-10), cuore tradizionale dell'indagine, si concentra sulle imprese internazionalizzate e ne investiga le modalità e l'intensità della presenza sui mercati esteri, i Paesi partner attuali e da esplorare in futuro, i servizi ritenuti utili per facilitare l'internazionalizzazione;
- la seconda (domande 11-14), novità introdotta nell'edizione 2019, si rivolge alla totalità delle imprese, sia quelle internazionalizzate, sia quelle ancora concentrate sul mercato nazionale, e ne approfondisce il coinvolgimento nelle catene del valore, ossia i mercati di riferimento per l'approvvigionamento di materie prime, la partecipazione a contratti di subfornitura, le dimensioni e il mercato di riferimento del principale committente.

Il questionario "base" è stato somministrato dalle Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia alle proprie imprese in due fasi, una CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) dal 3 giugno al 21 giugno 2019 e una CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) dal 24 giugno al 12 luglio 2019.

Il secondo livello, altra novità dell'edizione 2019, è costituito da interviste mirate a imprese di grandi dimensioni e di elevata internazionalizzazione il cui ruolo risulta chiave nell'attivare e portare all'estero le piccole e medie imprese lombarde inserite in 7 filiere chiave: agroalimentare, automotive, chimica, energia, farmaceutica, meccanica, moda e design.

Per ciascuna filiera è stata intervistata una grande impresa. L'obiettivo delle interviste è esplorare il rapporto delle imprese selezionate con i propri fornitori in particolare a livello regionale lombardo.

Il questionario per l'intervista si compone di 7 domande: 4 di carattere qualitativo in merito ai principali progetti attivati all'estero e in Lombardia dall'impresa, alla profondità del rapporto con i fornitori, alla sostituibilità e alla strategicità del mantenere la filiera locale; 3 di carattere maggiormente quantitativo sulla distribuzione dei fornitori per ambito geografico e per tipo di input prevalente.

## IMPRESE PARTECIPANTI

L'indagine è stata somministrata alle imprese delle Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia.

L'indagine "base" ha raccolto 1.733 questionari validi. Questi ultimi sono stati raggruppati e analizzati seguendo la struttura metodologica dell'indagine come segue:

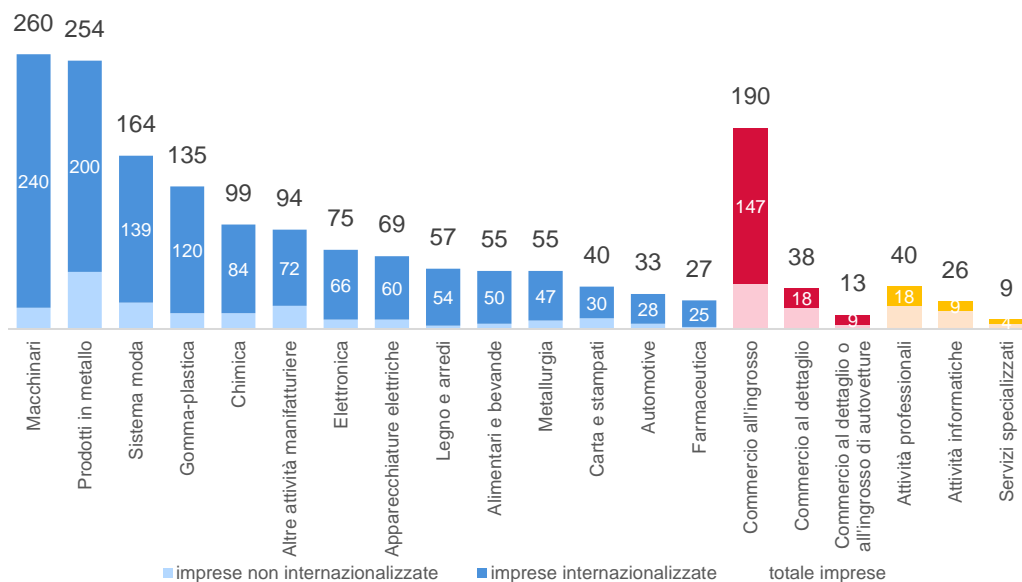
- per le imprese con un rapporto con l'estero – 1.420, ossia l'82% delle partecipanti – sono stati elaborati i dati sulle modalità di presenza internazionale;
- per la totalità dei rispondenti – le 1.420 (82%) imprese internazionalizzate e le restanti 313 (18%) esclusivamente attive sul mercato nazionale – sono stati elaborati i dati in merito alle modalità di coinvolgimento delle catene del valore;
- per 7 imprese "champion" tramite intervista sono state raccolte in aggiunta informazioni di approfondimento sul loro ruolo nel trainare all'estero la filiera locale.

Di seguito si riporta la distribuzione del totale delle imprese partecipanti per settore, classe dimensionale e territorio.

Per quanto riguarda i settori (Figura 1), nel complesso il manifatturiero conta ben 1.417 imprese (circa l'80% del totale). Di queste, 1.215 (l'86%) sono internazionalizzate. Guardando ai singoli comparti manifatturieri, emergono in particolare per numerosità i macchinari, i metalli e il sistema moda. Trasversale a tutti i comparti è in ogni caso la preponderanza di imprese internazionalizzate.

Il commercio (241 imprese, ossia il 14% delle partecipanti) e i servizi (75 imprese, pari al 4% delle partecipanti) completano il panel. In questi due macrosettori il peso delle internazionalizzate scende al 72% nel caso del commercio, al 41% nel caso dei servizi<sup>3</sup>.

Figura 1. Le imprese partecipanti per settore

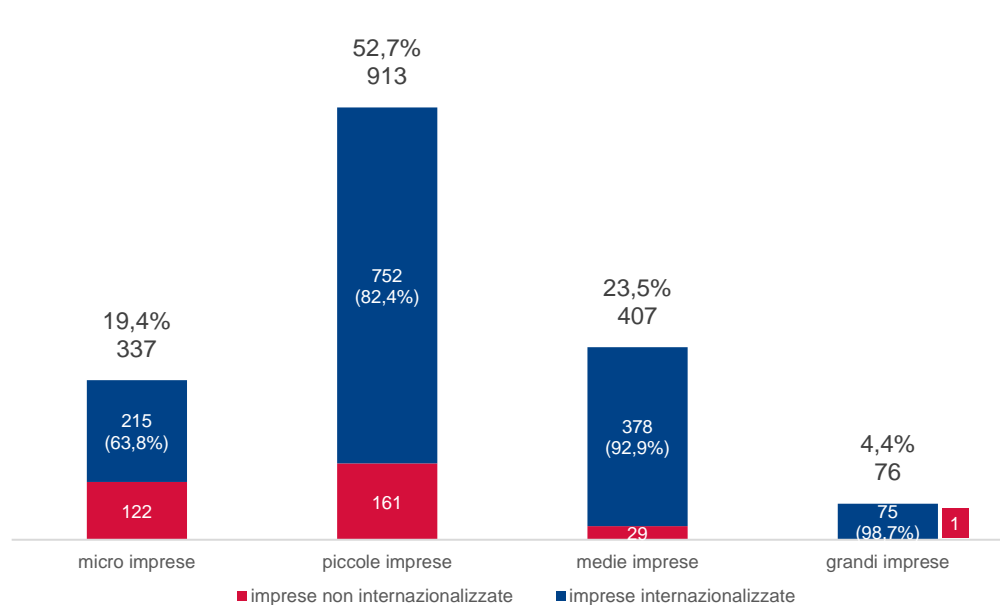


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

In base al numero di addetti, le imprese partecipanti appartengono per il 72% alla classe delle micro e delle piccole imprese, mentre le restanti sono al 24% medie imprese e al 4% grandi imprese (Figura 2). Fatto 100 il totale imprese per classe dimensionale, la quota di imprese internazionalizzate è superiore alla metà in tutte le classi. Essa però aumenta progressivamente al crescere del numero di addetti: 64% per le micro imprese, 82% per le piccole, 93% per le medie e 99% per le grandi.

<sup>3</sup>Sulla base di questi risultati, si è deciso di non proporre elaborazioni per macrosettore: al di là della numerosità ridotta, il peso delle internazionalizzate nel commercio e soprattutto nei servizi è eccessivamente basso rispetto all'equivalente nel manifatturiero.

Figura 2. Le imprese partecipanti per classe dimensionale di impresa

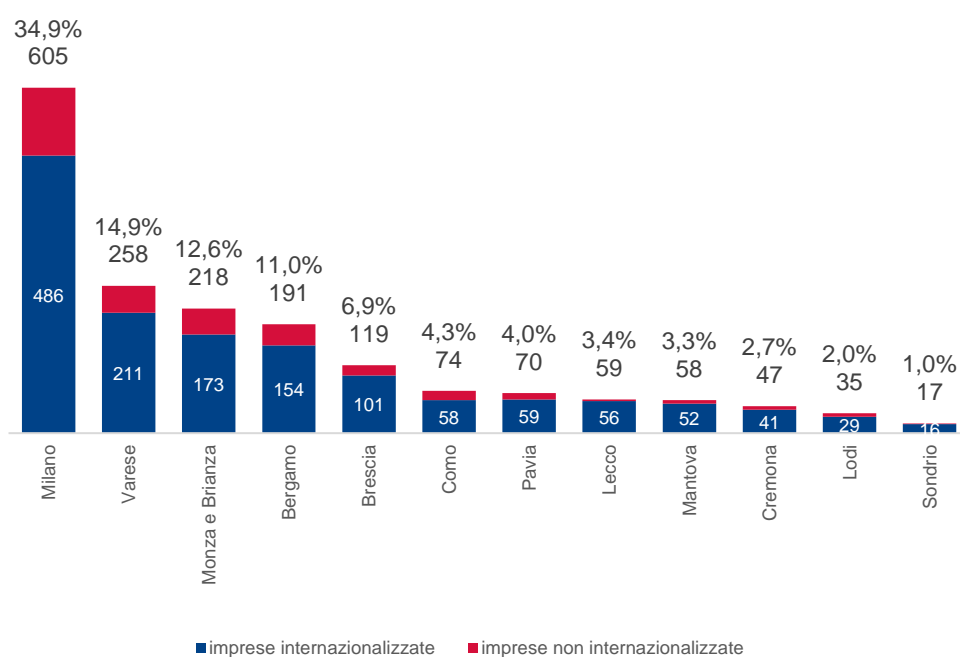


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019 e banca dati Aida – Bureau Van Dijk

Nota: le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

Infine, guardando ai territori, oltre un terzo delle partecipanti si collocano nella Città Metropolitana di Milano. Seguono per numerosità e peso delle imprese sul totale partecipanti le province di Varese, Monza e Brianza e Bergamo. In tutte le province dominano le imprese internazionalizzate. La distribuzione delle imprese per territori è complessivamente coerente con la distribuzione delle quote di esportazioni per provincia rispetto al totale lombardo.

Figura 3. Le imprese partecipanti per territorio



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019



# Indagine internazionalizzazione 2019: le 1.733 imprese

a cura di Assolombarda, Confindustria Lombardia e Sace Simest

Riprendendo la struttura metodologica dell'Indagine 2019, il capitolo è suddiviso in due parti:

- la sezione “Presenza sui mercati esteri” guarda alle 1.420 imprese internazionalizzate;
- la sezione “Partecipazione alle catene del valore” allarga lo sguardo alla platea delle 1.733 imprese rispondenti, internazionalizzate e non.

## PRESENZA SUI MERCATI ESTERI

### Tipologia di rapporti con l'estero

Tra le imprese internazionalizzate, la modalità di presenza estera più diffusa sono le esportazioni (circa il 94% dei rispondenti), seguita dalle importazioni di materiali e componenti (oltre il 60%). Forme di presenza commerciale diretta e di presenza produttiva nei Paesi esteri risultano invece poco attuate.

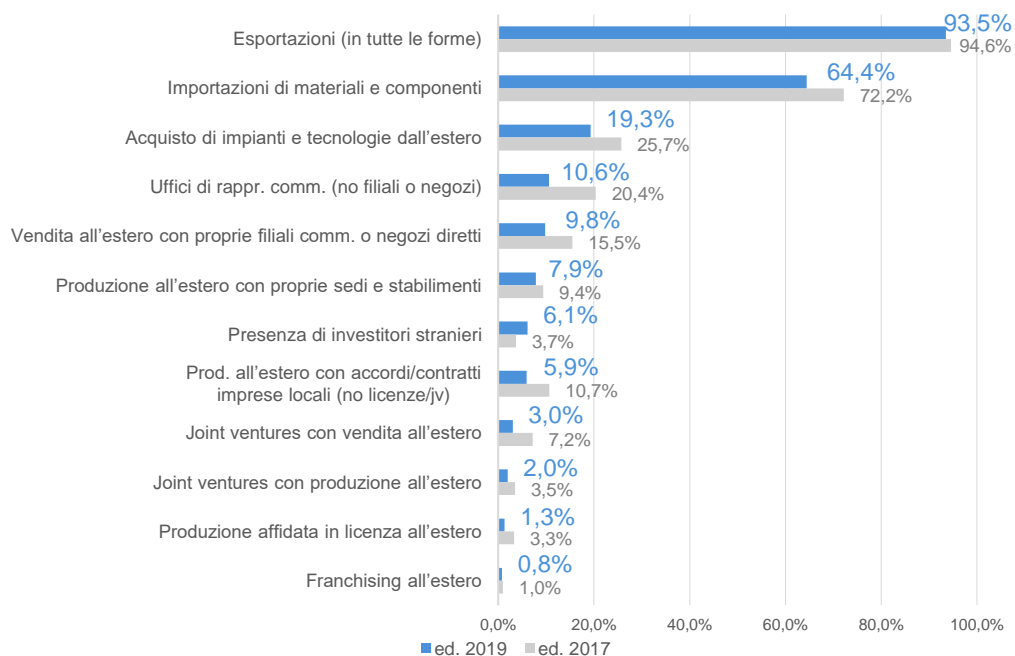
Si tratta di risultati sostanzialmente coerenti negli anni. Confrontando i dati dell'edizione 2019 con gli analoghi risultati nell'edizione 2017 (Figura 1.1)<sup>4</sup>, non si notano scostamenti statisticamente significativi. Vale tuttavia notare un'apparente tendenza complessiva di riduzione dell'esposizione ai mercati esteri. In particolare, la produzione all'estero tramite accordi con imprese locali diventa l'ottava strategia più utilizzata, da sesta nel 2017. Sembra invece essersi diffusa la presenza di investitori stranieri, che sale dal nono al settimo posto.

---

<sup>4</sup>Pur non disponendo di un campione statistico stratificato, la numerosità delle imprese partecipanti internazionalizzate (1.170 nell'edizione 2017, 1.420 nell'edizione 2019) consente un confronto temporale in merito alla tipologia dei rapporti con l'estero attivati dalle imprese. La scelta è stata attuata dopo aver verificato come il panel chiuso delle rispondenti a entrambe le edizioni si scosti in maniera estremamente marginale dalla media complessiva, confermando la sostanziale veridicità dei dati.

È ragionevole supporre che la minor esposizione sui mercati esteri rifletta il differente contesto internazionale del 2019 rispetto al 2017, e almeno in parte l'arresto del commercio mondiale, che rispetto a un tasso di crescita del +5,5% nel 2017 cala al +3,6% nel 2018 ed è previsto rallentare ulteriormente al +1,1% nel 2019<sup>5</sup>.

Figura 1.1 La tipologia di rapporti con l'estero – ed. 2019 vs ed. 2017



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

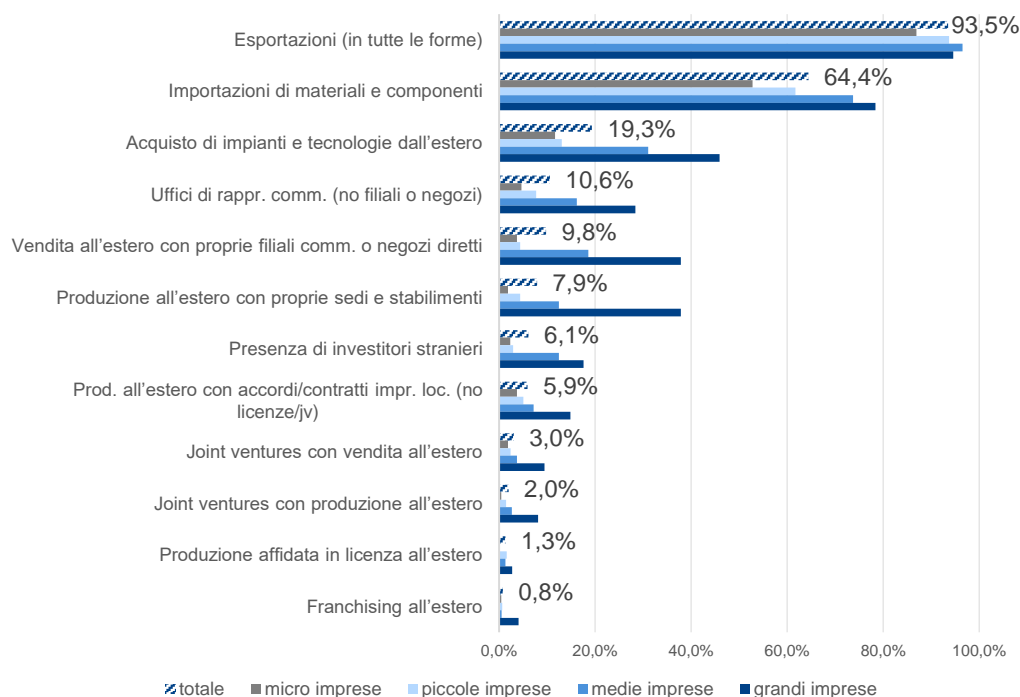
Nota: percentuali calcolate sul totale rispondenti.

L'analisi per classe di addetti (Figura 1.2) conferma inoltre il ruolo della dimensione nella possibilità e capacità di realizzare forme di internazionalizzazione di crescente complessità e rischio. Se le esportazioni sono infatti pratica comune in tutte le classi dimensionali, rispetto alla media campione si evidenziano significativi scostamenti soprattutto per forme di presenza commerciale e produttiva all'estero, nonché presenza di investitori stranieri.

<sup>5</sup>Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook 2019 – October update*.



Figura 1.2 La tipologia di rapporti con l'estero – confronto tra classi dimensionali

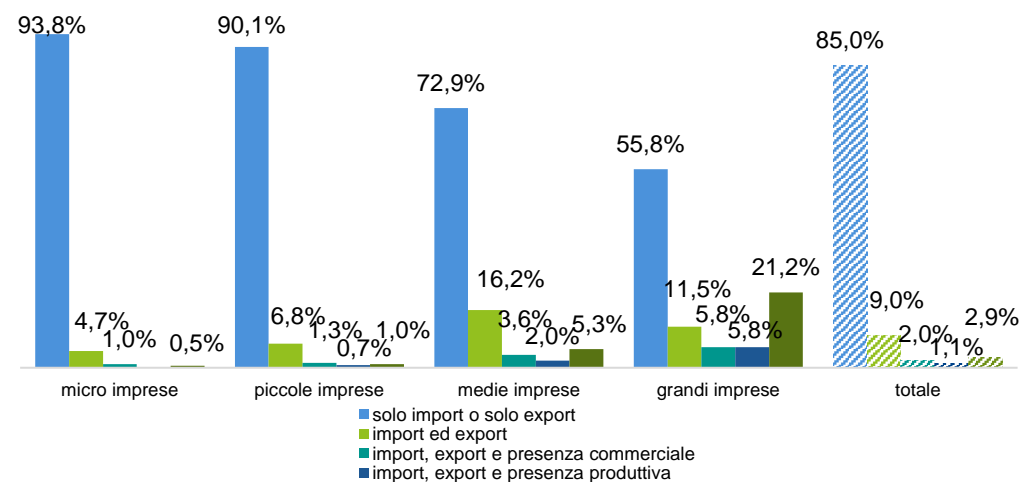


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Nota: percentuali calcolate sul totale rispondenti. Le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

Il fatto che la dimensione rilevi nel determinare le modalità di presenza sui mercati internazionali emerge in modo ancor più evidente considerando le combinazioni tra strategie di internazionalizzazione (Figura 1.3). Fatto 100 il totale rispondenti per classe dimensionale, tra le grandi solo il 56% fa solo import o solo export, rispetto al 94% delle micro imprese, al 90% delle piccole e al 73% delle medie. Al contrario, sono ben il 21% le grandi imprese che fanno import ed esportazioni insieme a una forma di presenza commerciale e una di presenza produttiva, a confronto con percentuali dell'1% tra le micro e le piccole imprese e del 5% tra le medie.

Figura 1.3 La combinazione di strategie internazionali – confronto tra classi dimensionali



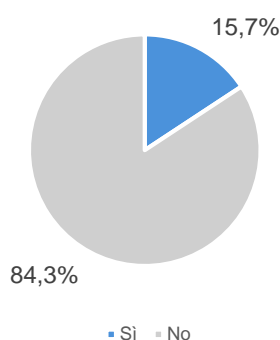
Fonte: Indagine internazionalizzazione 2019

Nota: le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

Concentrandosi sulle grandi imprese, è interessante notare che quelle che vendono e producono all'estero direttamente lo fanno tramite proprie filiali e sedi. Altre forme quali joint ventures, licenze e franchising sono comunque poco utilizzate (Figura 1.2).

In aggiunta, tra le poche imprese internazionalizzate (appena l'8%) che hanno proprie sedi produttive all'estero, solo 2 su 10 si collocano nel principale Paese di destinazione dell'export (Figura 1.4). Nella decisione di produrre all'estero sembrerebbero dunque prevalere considerazioni di costo anziché di prossimità al mercato.

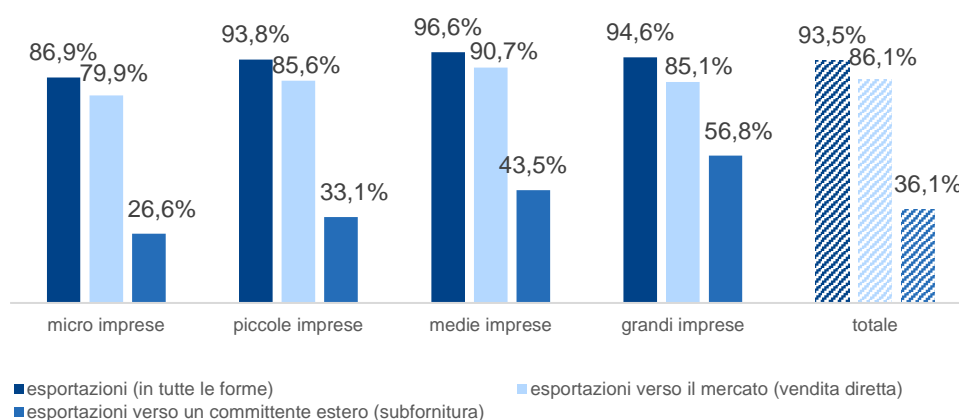
Figura 1.4 La presenza di sedi produttive nel principale Paese di destinazione delle esportazioni



Fonte: Indagine internazionalizzazione 2019

Infine, un ultimo approfondimento svolto in merito alla tipologia di rapporti con l'estero afferisce alle esportazioni. Vista la rilevanza che rivestono quale strategia principe di posizionamento all'estero (attuata invero dal 94% delle imprese internazionalizzate), si è provato a distinguere tra esportazioni dirette verso il mercato di destinazione ed esportazioni verso un committente estero, in particolare in subfornitura (Figura 1.5). Se le esportazioni dirette sono comunemente effettuate e in percentuali dell'80-90% per tutte le classi dimensionali, le esportazioni "su commessa" sono invece progressivamente più diffuse al crescere della dimensione di impresa. A un primo sguardo controintuitivo, in realtà questo risultato potrebbe riflettere la maggiore capacità delle grandi imprese di inserirsi in filiere globali e di partecipare ad appalti e contratti per grandi committenti internazionali, non solo privati ma anche pubblici. Si pensi per esempio agli appalti per grandi brand alberghieri, dell'automotive o dell'aeronautica, oppure agli appalti governativi in ambito energia ed impiantistica. Si tratta di commesse impegnative che coinvolgono filiere profonde e complesse, e che quindi spesso richiedono un peso internazionale e dimensionale rilevante.

Figura 1.5 Le esportazioni dirette e verso un committente – confronto tra classi dimensionali



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Nota: percentuali calcolate sul totale rispondenti. Le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

## Fatturato realizzato all'estero e Paesi di destinazione

Oltre che per tipologia di rapporto con l'estero, si conferma la crescente progressione tra classi dimensionali per numero e distanza dei Paesi serviti, nonché per quota di fatturato realizzata all'estero.

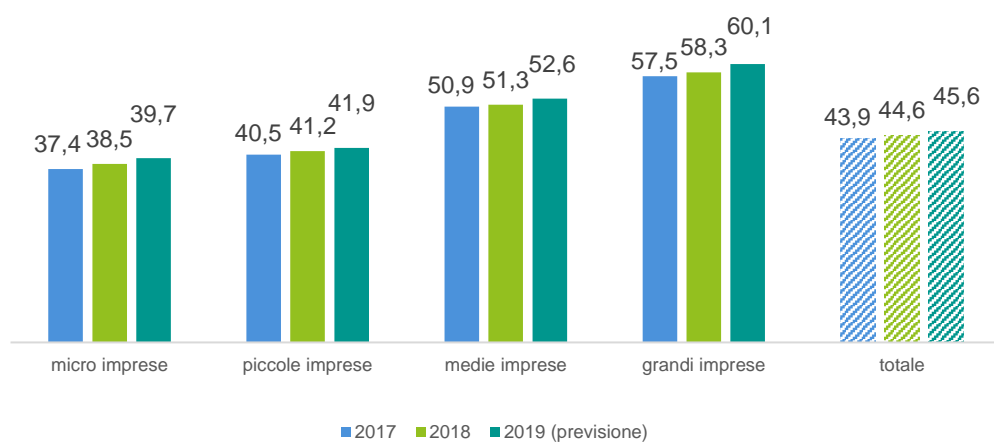
Per quanto riguarda il fatturato, la quota media realizzata all'estero è rilevante per tutte le classi dimensionali di impresa e cresce dal 40% circa delle micro e delle piccole imprese al 50% delle medie, al 60% delle grandi (Figura 1.6).

Circa un quarto del fatturato è realizzato nel principale Paese straniero per vendite, senza particolari scostamenti a livello di classi dimensionali (Figura 1.7). Tuttavia se si allarga lo sguardo ai primi tre Paesi di destinazione si nota che le imprese di minori dimensioni concentrano il proprio portfolio vendite, mentre le imprese di maggiori dimensioni lo diversificano: per le medie e le grandi imprese il 32% del fatturato è realizzato nei primi tre Paesi per esportazioni (rispettivamente +12 p.p. e + 14 p.p. rispetto al fatturato realizzato nel primo Paese), a confronto con il 28% delle micro (+8 p.p.) e il 29% (+9 p.p.) delle piccole.

Per tutte le classi dimensionali si registra una progressione positiva nel tempo. Tuttavia, rispetto all'edizione 2017, si sono fermate le aspettative (Figura 1.8): nel 2017 si prevedeva un fatturato realizzato all'estero del 46%, ossia +3 p.p. rispetto al consuntivo 2016. Nell'edizione 2019 i risultati si rivelano al di sotto delle aspettative: la quota media di fatturato realizzato all'estero 2017 è stata il 44% del totale, in linea con il 2016. E nonostante la crescita nell'ultimo biennio, per il 2019 le attese positive ma caute rispetto al triennio precedente (46%, appena +1 p.p. rispetto al 2018). È ragionevole supporre che tale rallentamento rifletta le previsioni per il commercio mondiale, che come già citato è atteso rallentare<sup>6</sup>.

<sup>6</sup>Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook 2019 – October update.

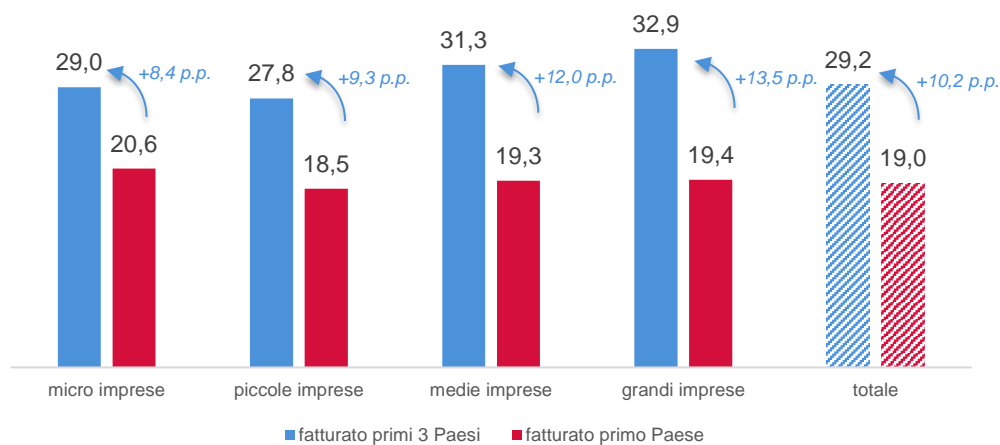
Figura 1.6 Il fatturato realizzato all'estero (media, % sul totale fatturato)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Nota: le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

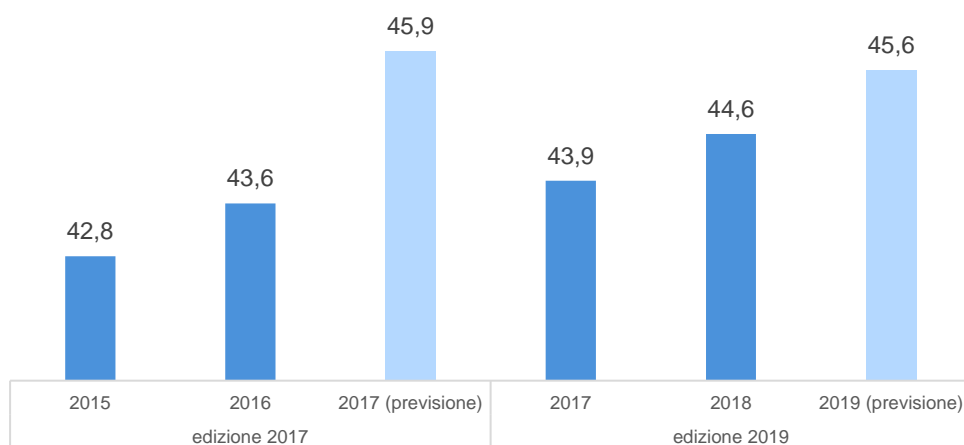
Figura 1.7 Il fatturato realizzato dall'export nel principale Paese e nei primi 3 Paesi – confronto tra classi dimensionali



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Nota: le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

Figura 1.8 Il fatturato realizzato all'estero – ed. 2019 vs ed. 2017



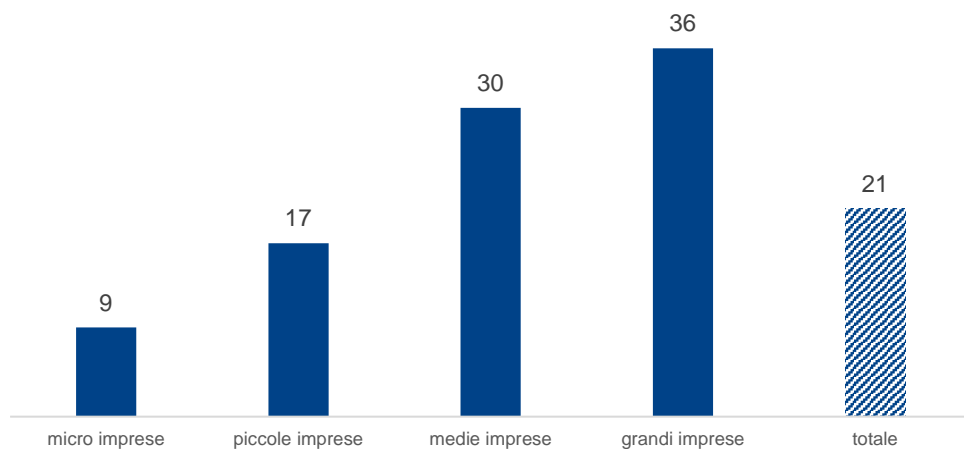
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Nota: le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

Considerando i Paesi serviti, la tendenza delle piccole imprese a investire in modo deciso in pochi Paesi concentrando così i propri sforzi, nonché all'opposto la maggiore diversificazione di portfolio delle grandi imprese – due atteggiamenti evidenti dai dati di fatturato – vengono entrambe confermate. Attualmente le grandi imprese servono in media 36 Paesi, le medie 30, le piccole 17 e le micro 9 (Figura 1.9).

La diversificazione dei Paesi di destinazione si realizza inoltre a maggiori distanze al crescere della dimensione aziendale. I km in media coperti nei primi 5 Paesi serviti spaziano da 2.153 km per le micro imprese fino ai 3.000 km delle grandi, con un divario di “appena” 800 km. Guardando però non all'universo dei Paesi serviti, bensì alla distribuzione dei rispondenti per Paese, emerge una sostanziale concentrazione delle micro imprese nei mercati esclusivamente europei (in particolare Germania e Francia). Invece per le piccole aumentano di rilevanza di Stati Uniti e Svizzera; per le grandi e le medie rivestono un peso importante Cina e Russia.

Figura 1.9 Il numero medio di Paesi stranieri attualmente serviti



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

I mercati di riferimento delle imprese partecipanti riflettono un'internazionalizzazione che, nonostante alcune inevitabili oscillazioni tra edizione 2017 ed edizione 2019, rimane prevalentemente europea. I primi tre mercati per vendite (calcolati come percentuale di imprese che li indica fra i primi cinque per importanza delle vendite) sono Germania, Francia e Spagna.

In ogni caso non mancano nella top10 mercati geograficamente e culturalmente più lontani, in particolare Stati Uniti e Cina. Intuitivamente, il peso di questi Paesi aumenta considerando le sedi commerciali, la principale forma di delocalizzazione in una logica di prossimità al mercato: gli Stati Uniti salgono al primo posto in classifica, la Cina al quarto. Compaiono inoltre India, Emirati Arabi Uniti e Brasile.

Per quanto riguarda le sedi produttive infine, subentrano fattori di costo: nella lista dei primi 10 Paesi la Cina sale al primo posto, l'India al quarto e si classificano Romania e Tunisia.

Rispetto all'edizione 2017 si confermano i principali Paesi per vendite e sedi commerciali. Variano invece molto i principali Paesi per sedi produttive, tuttavia occorre cautela nel commentare i risultati, in quanto tali cambiamenti potrebbero riflettere soprattutto la variazione di soggetti all'interno del panel di imprese partecipanti.

Figura 1.10 I top10 Paesi stranieri



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Nota: numero di imprese che hanno indicato il Paese tra i top5 per vendite, sedi commerciali e sedi produttive; percentuali calcolate sul totale rispondenti. I simboli indicano lo scostamento rispetto all'edizione 2017, i numeri tra parentesi il posizionamento in classifica nell'edizione 2017.

Tra le geografie di interesse per lo sviluppo di rapporti futuri si ritrovano sostanzialmente i medesimi Paesi, con l'evidente emergere in cima alla classifica della Russia – un Paese che già nell'edizione 2017 compariva come il primo desiderata delle imprese. Il fatto che lo si ritrovi ancora nel 2019 appena al nono posto nella classifica per vendite, e assente dalla top10 per sedi commerciali e sede produttive, suggerisce come il notevole interesse delle imprese per quel mercato si scontri con difficoltà operative di accesso.

Figura 1.11 I top10 Paesi stranieri in prospettiva (2019-2022)



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Nota: numero di imprese che hanno indicato il Paese tra i top5 di interesse per sviluppare rapporti futuri; percentuali calcolate sul totale rispondenti. I simboli indicano lo scostamento rispetto all'edizione 2017, i numeri tra parentesi il posizionamento in classifica nell'edizione 2017.

## Servizi più rilevanti a supporto delle attività internazionali

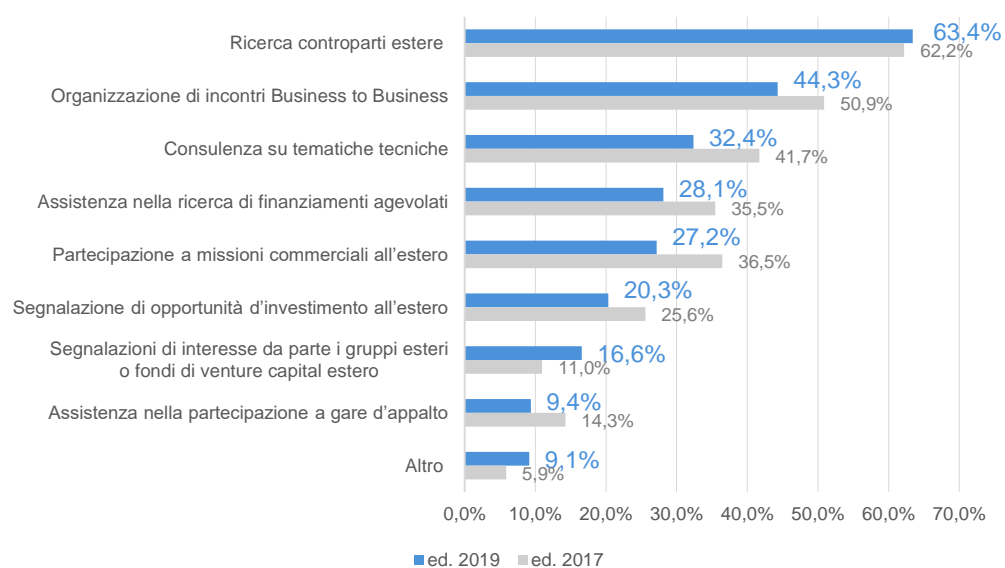
Le imprese partecipanti sono state chiamate ad esprimersi anche sull'utilizzo di una serie di servizi, all'interno di un elenco predefinito, a supporto del processo di internazionalizzazione. Come emerge dalla Figura 1.12, rispetto ai dati del 2017 i risultati evidenziano una generale riduzione della domanda di servizi richiesti da parte delle imprese. Vengono invece confermate quelle che risultano essere le principali aree di supporto di cui le imprese sono solite avvalersi.

L'area di maggiore interesse riguarda i servizi finalizzati ad agevolare le relazioni con l'estero, in particolare "ricerca controparti estere" e "incontri B2B" e in misura inferiore il supporto per la "partecipazione a missioni commerciali all'estero", servizi volti a sviluppare canali adeguati al fine di stabilire rapporti di fiducia con i clienti esteri.

Una seconda area di fabbisogno riguarda invece i servizi finalizzati a superare le complessità gestionali ed istituzionali dell'internazionalizzazione tra cui "consulenza su tematiche tecniche" e "assistenza nella ricerca di finanziamenti agevolati" volti a superare le barriere, finanziarie e non, che possono presentarsi all'ingresso dei mercati esteri.

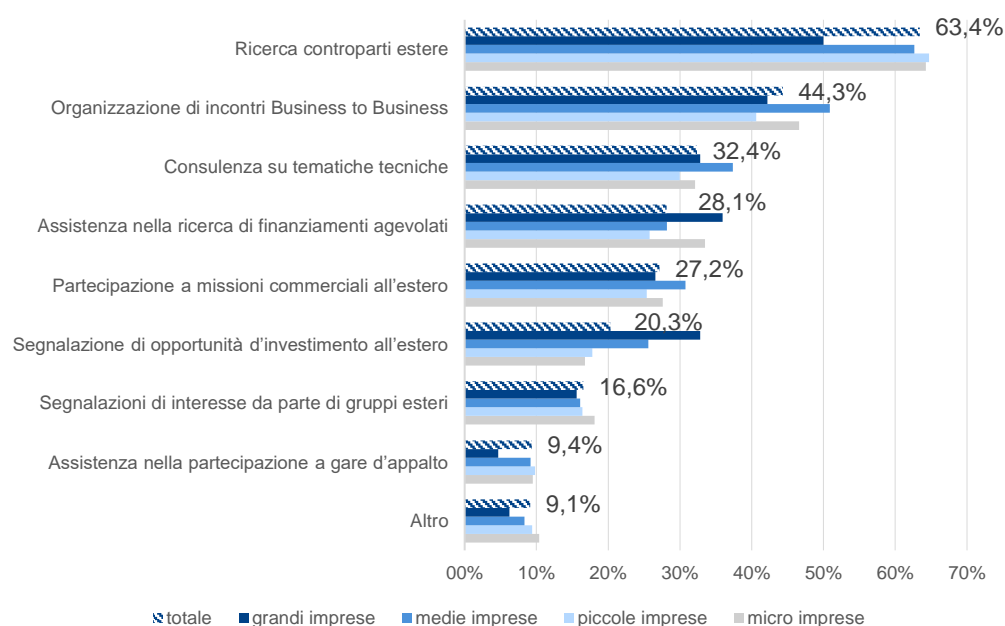
Entrambe le categorie, come mostrato nella Figura 1.13, sono richieste in maniera abbastanza omogenea sia dalle grandi aziende che dalle piccole e medie imprese in quanto questi servizi rappresentano soluzioni potenzialmente ideali per rafforzare la propria presenza all'estero senza investimenti gravosi. Questo a conferma della grande propensione all'internazionalizzazione delle imprese lombarde anche in assenza di ingenti risorse e di un'elevata complessità strategica in materia.

Figura 1.12 I servizi maggiormente richiesti a supporto dell'internazionalizzazione – ed. 2019 vs ed. 2017



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019  
 Nota: percentuali calcolate sul totale rispondenti.

Figura 1.13 I servizi maggiormente richiesti a supporto dell'internazionalizzazione – confronto tra classi dimensionali



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019  
 Nota: percentuali calcolate sul totale rispondenti. Le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).



## PARTECIPAZIONE ALLE CATENE DEL VALORE

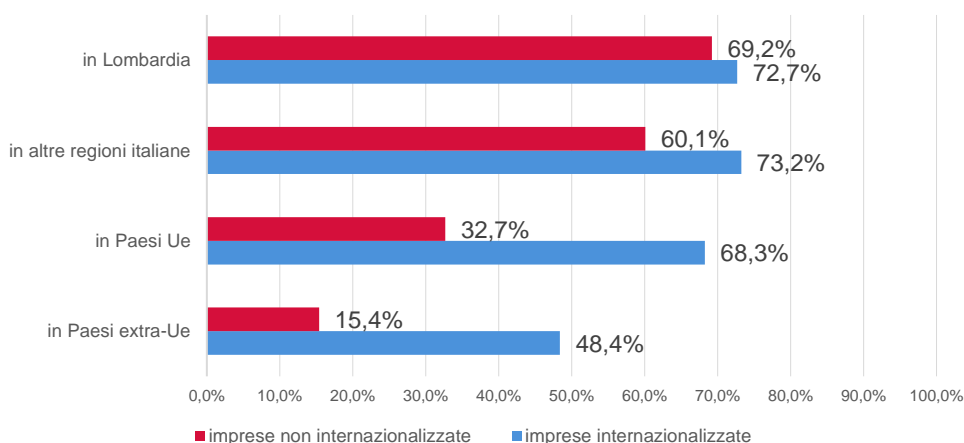
### Acquisto di materie prime e servizi intermedi per la produzione

Nel valutare la partecipazione delle imprese alle catene del valore, un dato di partenza è costituito dalle geografie di fornitura. Per le imprese partecipanti all'indagine, l'acquisto di materie prime, beni intermedi o servizi per la produzione come ragionevole attendersi avviene principalmente in Lombardia e in altre regioni italiane.

Avendo in questo caso allargato il panel di rispondenti alle imprese internazionalizzate e non, oltre al confronto per classi dimensionali è interessante distinguere le scelte di fornitura delle imprese con rapporti con l'estero rispetto alle imprese ancora rivolte al mercato nazionale.

Come illustrato in Figura 2.1, per entrambi i gruppi di imprese gli acquisti sono tendenzialmente diversificati a livello geografico e in particolare la percentuale di imprese che si approvvigionano in Lombardia è la medesima. La quota di rispondenti tuttavia scende progressivamente all'aumentare delle distanze dei fornitori. Ciò è particolarmente evidente per le imprese concentrate sul mercato domestico, che diminuiscono drasticamente dal 70% di rispondenti che acquistano in Lombardia e dal 60% che si riforniscono in altre regioni italiane, al 33% e al 15% che si approvvigionano rispettivamente in mercati Ue ed extra-Ue. Invece, per le imprese internazionalizzate il mercato nazionale - ossia Lombardia e altre regioni italiane - coincide con il mercato dell'Unione europea (le percentuali di rispondenti appena si discostano dal 70% in tutti e tre i casi) e l'unico mercato sostanzialmente differente è l'extra-Ue (48% di rispondenti).

Figura 2.1 L'acquisto di materie prime/beni intermedi o servizi per la produzione avviene:

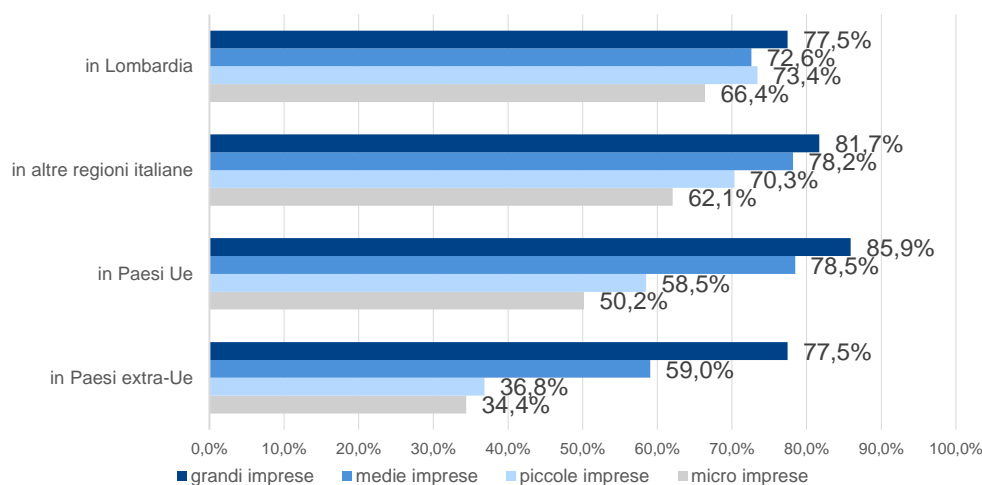


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Nota: percentuali calcolate sul totale rispondenti.

Data la correlazione tra dimensione e internazionalizzazione, non sorprende rilevare la crescita sia della diversificazione del portfolio acquisti sia della quota di rispondenti che si approvvigiona lontano dai confini regionali e nazionali all'aumentare della dimensione di impresa (Figura 2.2). Infatti rimangono oltre il 70% dei rispondenti le grandi imprese che hanno fornitori in Lombardia e altre regioni italiane, ma anche nei Paesi Ue ed extra-Ue. Le medie imprese mostrano un comportamento analogo, salvo che si riferiscono prevalentemente al mercato italiano ed Ue. Per le piccole e soprattutto le micro rileva in modo preponderante la fornitura nazionale.

Figura 2.2 L'acquisto di materie prime/beni intermedi o servizi per la produzione avviene:



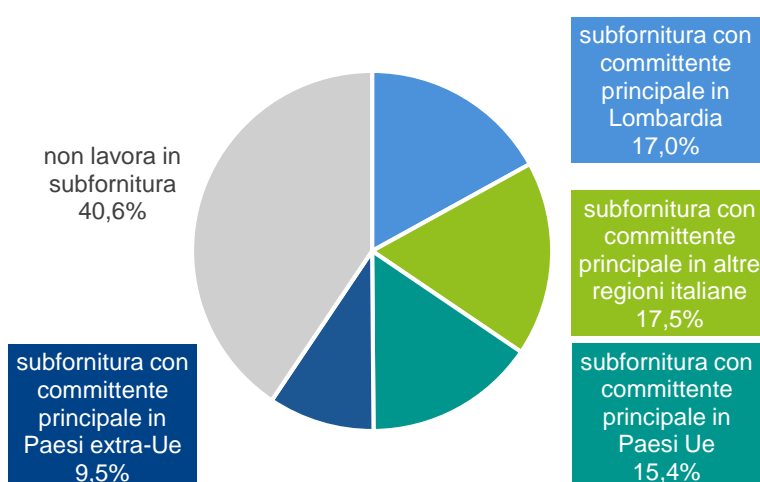
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Nota: percentuali calcolate sul totale rispondenti. Le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

## Subfornitura

Un secondo aspetto che fornisce alcune prime indicazioni sull'inserimento delle imprese nelle catene del valore afferisce alla subfornitura. Alle imprese è stato chiesto di indicare se lavorassero prevalentemente in subfornitura e, se sì, quali fossero la dimensione e il mercato di riferimento del committente principale. Del totale imprese partecipanti, il 60% lavora in subfornitura, con il 34% che annovera un committente principale in Lombardia o in altre regioni italiane; il 15% che ha un committente principale nei Paesi Ue; il restante 10% che lavora principalmente per un committente extra-Ue (Figura 2.3).

Figura 2.3 Il lavoro in subfornitura

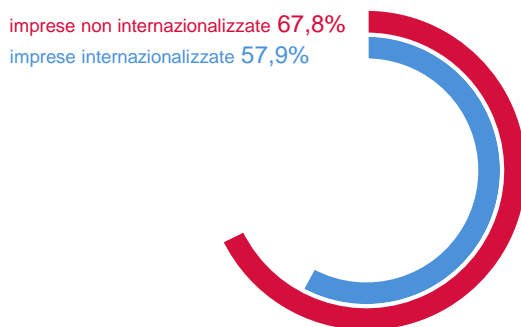


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Disaggregando il dato per imprese internazionalizzate e non, emerge come per le imprese con presenza sui mercati esteri la subfornitura sia diffusa al 60% delle imprese e, in quei casi, interessa nella metà dei casi committenti italiani, nell'altra metà multinazionali estere (Figura 2.4 e Figura 2.5). Invece sono il 70% le

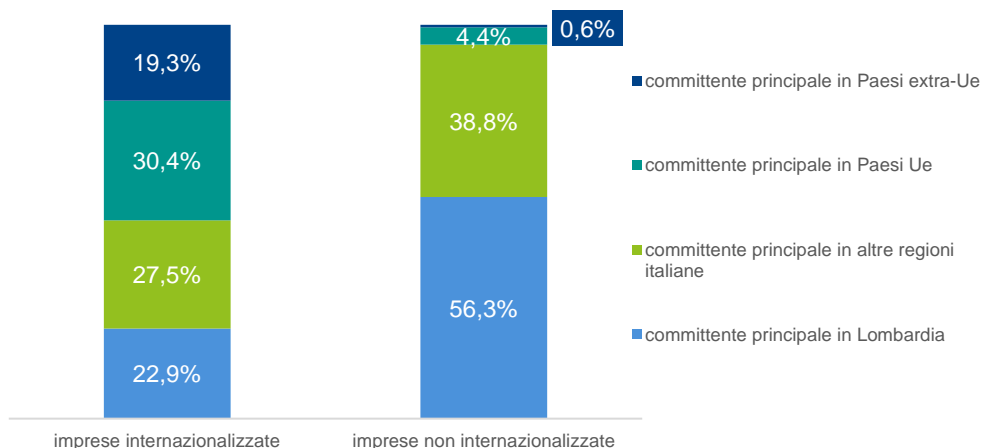
imprese non ancora attive all'estero per le quali la subfornitura. Di queste, il 95% lavora per un committente principale lombardo (56%) o italiano (39%). Quindi sono solo il 5% che lavorano in subfornitura direttamente per un committente con headquarter in Paesi Ue o extra-Ue, ossia per una multinazionale estera.

Figura 2.4 Il lavoro in subfornitura per le imprese internazionalizzate e non



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

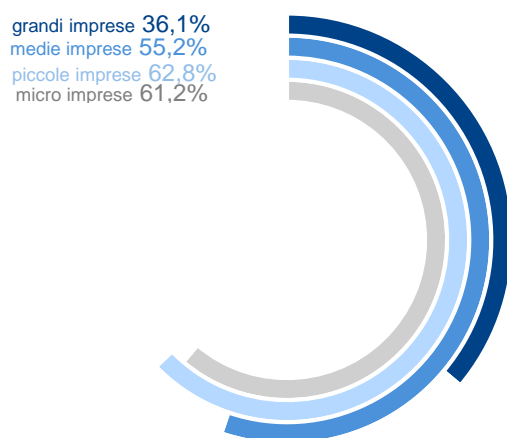
Figura 2.5 La sede del committente principale per le imprese in subfornitura internazionalizzate e non



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

In modo simile, si riscontra una diminuzione progressiva della rilevanza della subfornitura all'aumentare della dimensione aziendale: le imprese coinvolte in tale tipo di contratto come attività principale scendono dal 61% delle micro fino al 36% delle grandi imprese. Inoltre, se per tutte le classi dimensionali la committenza risulta diversificata per area geografica, per le medie e le grandi imprese diminuisce in modo forte il peso della committenza lombarda e nazionale a vantaggio di quella estera (Figura 2.6 e Figura 2.7).

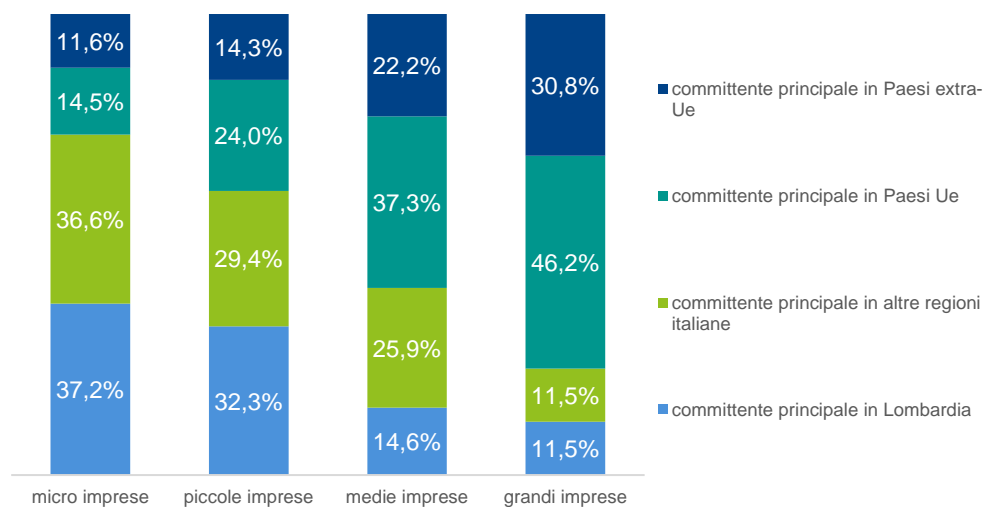
Figura 2.6 Il lavoro in subfornitura – confronto tra classi dimensionali



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

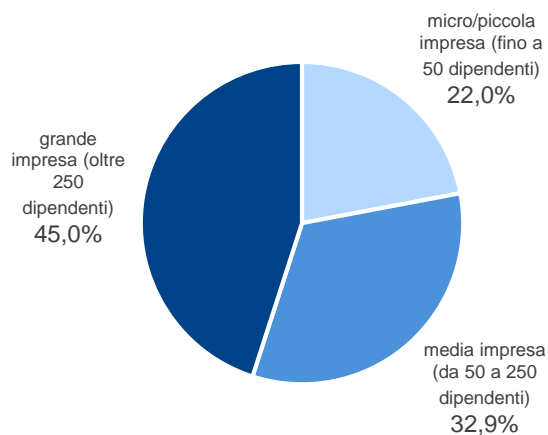
Nota: le classi dimensionali sono state definite a partire dai dati di bilancio sul numero di addetti, come segue: micro imprese (meno di 10 addetti), piccole imprese (10-49), medie imprese (50-249), grandi imprese (250 e oltre).

Figura 2.7 La sede del committente principale per le imprese in subfornitura – confronto tra classi dimensionali



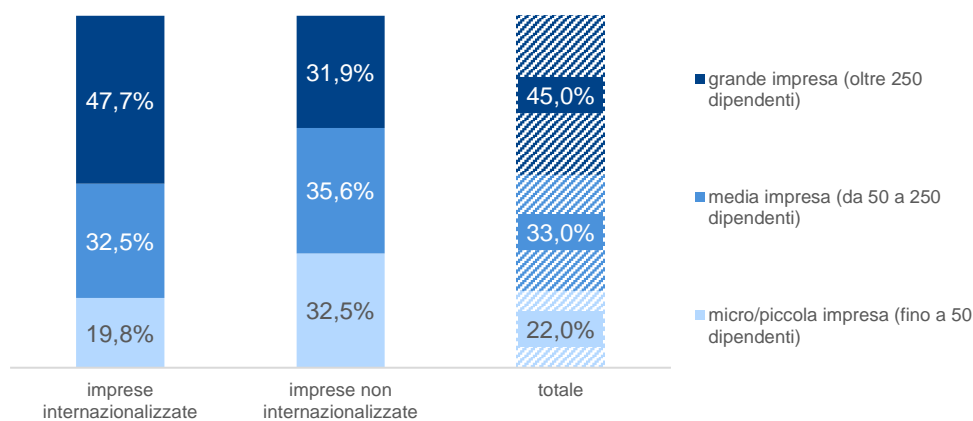
Un'interessante evidenza ulteriore emerge dall'analisi della dimensione del committente principale (Figure 2.8 – 2.10). Le filiere sul territorio risultano invero molto lunghe e frammentate. Questo perché i principali committenti non sono solo imprese medie e grandi; anzi, un terzo delle micro e delle piccole imprese lavora principalmente in subfornitura per altre imprese micro-piccole, che è ragionevole supporre siano a loro volta fornitori di committenti di maggiori dimensioni.

Figura 2.8 La dimensione del principale committente



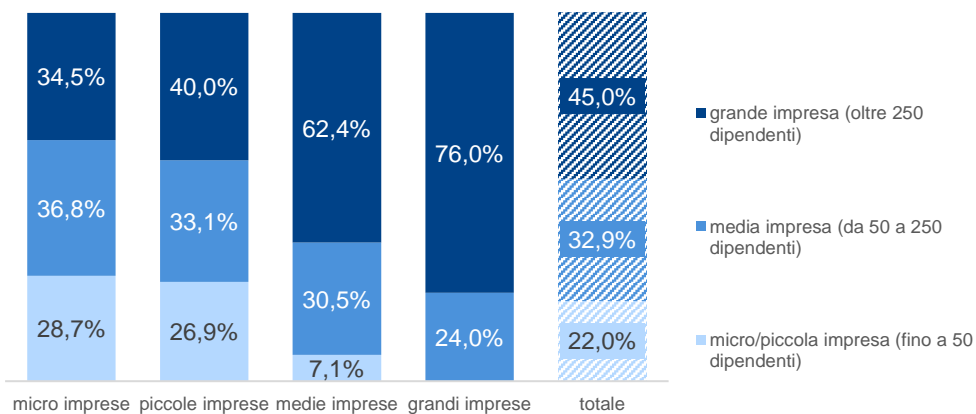
Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019  
Nota: % di imprese operanti in subfornitura.

Figura 2.9 La dimensione del principale committente per le imprese internazionalizzate e non



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Figura 2.10 La dimensione del principale committente – confronto tra classi dimensionali

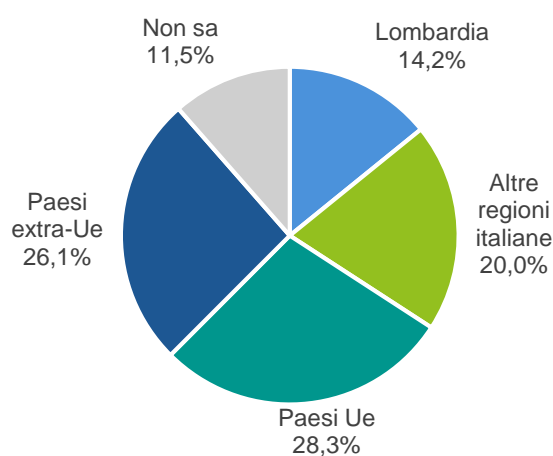


Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Analizzando i dati sul mercato di riferimento del principale committente (Figure 2.11 – 2.12), le imprese internazionalizzate e le imprese medie e grandi sono maggiormente inserite direttamente nelle catene di subfornitura di committenti rivolti principalmente ai mercati Ue ed extra-Ue. Si conferma dunque una maggiore competitività e capacità di posizionarsi in filiere globali per le imprese internazionalizzate e di maggiori dimensioni, anche all'interno di contratti di subfornitura.

Si nota però anche come quel 95% di imprese non internazionalizzate in subfornitura con committente principale in Italia venga comunque inserito “indirettamente” in filiere internazionali. Infatti circa un terzo tra di esse è in prima linea subfornitore di un committente sì italiano, ma con principale mercato di riferimento i Paesi Ue o extra-Ue. Per i restanti due terzi, invece, il committente principale ha come mercato di riferimento la Lombardia o altre regioni italiane.

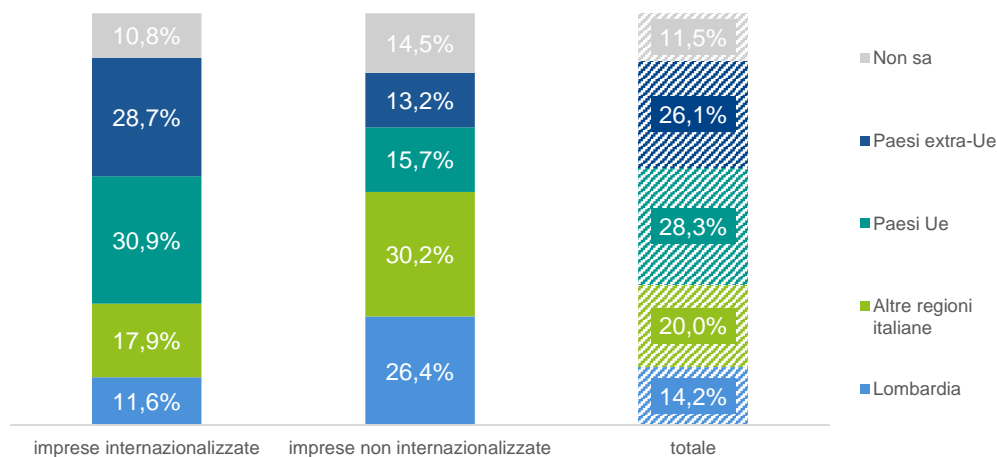
Figura 2.11 Il mercato di riferimento del principale committente



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

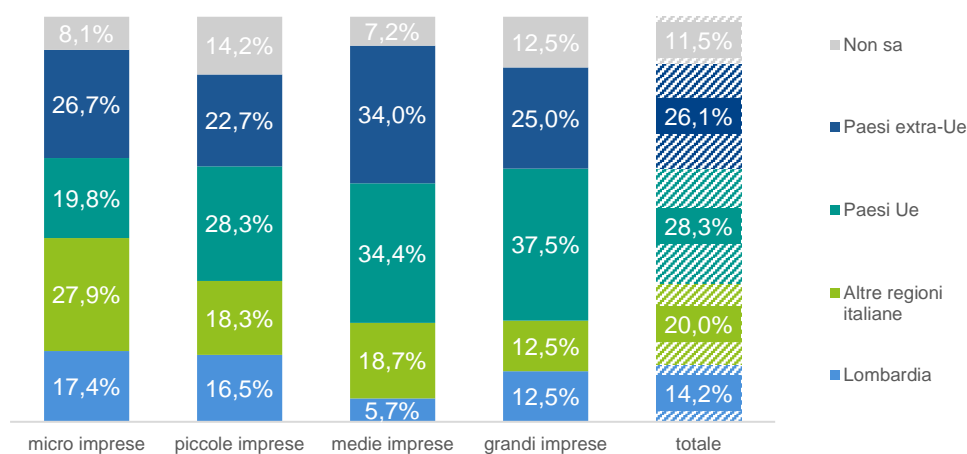
Nota: % di imprese operanti in subfornitura.

Figura 2.12 Il mercato di riferimento del principale committente per le imprese internazionalizzate e non



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Figura 2. 13 Il mercato di riferimento del principale committente – confronto tra classi dimensionali



Fonte: Indagine Internazionalizzazione 2019

Questi risultati forniscono uno spunto interessante per incrociare i dati sulla dimensione e sul mercato di riferimento del principale committente. Ne risulta come del totale imprese in subfornitura, un terzo lavorino per un'impresa di grandi dimensioni rivolta prevalentemente al mercato Ue o extra-Ue. Per le imprese subfornitrici ma internazionalizzate la medesima percentuale sale al 38%. In ogni caso, le grandi imprese committenti inducono anche l'internazionalizzazione indiretta del 14% delle imprese subfornitrici ancora senza rapporti con l'estero propri e diretti.

In modo simile, per i committenti medio-piccoli ma rivolti ai mercati esteri lavorano circa un terzo delle imprese già internazionalizzate, ma anche un quinto delle imprese non internazionalizzate.

Si tratta di primi dati esplorativi da considerare con cautela. Tuttavia sembrerebbero suggerire che nella subfornitura, anche se rimangono relativamente più competitive le imprese di maggiori dimensioni e già internazionalizzate in proprio, sussistano possibilità di internazionalizzazione "indotta" anche per imprese domestiche in grado di inserirsi nelle reti di grandi committenti posizionati all'estero. Questo e altri aspetti vengono approfonditi nel capitolo successivo con le interviste ai "champion" di filiera.

# 4

## Indagine internazionalizzazione 2019: i 7 champion

*a cura di Assolombarda, Confindustria Lombardia e Sace Simest*

Nel contesto dell'Indagine Internazionalizzazione 2019 è stato inserito un approfondimento in merito al coinvolgimento delle imprese lombarde nelle catene del valore. L'interesse nasce da un recente studio di Banca d'Italia e Irpet<sup>7</sup> secondo il quale la Lombardia esporta prevalentemente valore aggiunto creato internamente (più elevato che nella media delle regioni italiane): ogni euro di esportazioni lombarde contiene circa 71 centesimi di valore aggiunto interno.

Tale risultato suggerisce che la Lombardia sia fortemente internazionalizzata e al contempo che le catene del valore lombarde siano meno frammentate all'esterno dei confini territoriali, plausibilmente grazie alla elevata diversificazione economica. Sulla base di questi risultati si può presupporre altresì che vi siano imprese di grandi dimensioni e altamente internazionalizzate che sono capaci di "portare all'estero" una quota rilevante di valore aggiunto creato all'interno dei confini regionali, attivando a livello locale intere filiere di piccole imprese loro (sub)fornitori.

A partire da questi spunti, sono state svolte delle interviste mirate ad approfondire il ruolo di una selezione di grandi imprese nell'attivare il tessuto imprenditoriale locale. Sono state identificate in particolare 7 filiere chiave in Lombardia: agroalimentare, automotive, chimica, energia e impiantistica, farmaceutica, meccanica, moda. Per ognuna delle filiere è stata individuata una grande impresa per indagarne il ruolo di attivatore e promotore della crescita internazionale delle piccole e medie imprese locali: per l'agroalimentare il Consorzio Casalasco del Pomodoro; per l'automotive Officine Meccaniche Rezzatesi; per la chimica Lechler; per l'energia Maire Tecnimont; per la farmaceutica Dompé; per la meccanica Secondo Mona; per la moda e design Boffi.

Di seguito si riportano gli elementi che hanno supportato la selezione delle 7 filiere, gli spunti principali trasversali emersi dalle interviste, nonché il profilo dettagliato di ciascuna impresa.

---

<sup>7</sup> *Bank of Italy-Irpet, "Italian regions in global value chains", Paper n.462, 2018.*



## PERCHÉ 7 FILIERE

Le 7 filiere chiave lombarde - agroalimentare, automotive, chimica, energia, farmaceutica, meccanica, moda - sono state selezionate sulla base di criteri qualitativi e quantitativi, legati gli uni alle considerazioni in merito alla struttura della filiera e al suo ruolo nel diffondere a livello internazionale la reputazione della Lombardia come territorio che coltiva e produce eccellenze; gli altri, alla rilevanza in termini di occupazione e valore aggiunto, performance internazionale (esportazioni e multinazionali estere) e capacità innovativa.

Di seguito si presenta ciascuna filiera, riprendendo gli aspetti ritenuti salienti<sup>8</sup>.

In generale, la rilevanza delle filiere, ciascuna sostanzialmente differente dall'altra, conferma una diversità del tessuto produttivo lombardo tale per cui è possibile per più comparti produttivi attingere alle competenze necessarie. Non mancano del resto le interconnessioni tra le filiere, ciascuna in grado di attivare valore aggiunto nelle altre tramite il coinvolgimento dei medesimi comparti manifatturieri.

**1. Agroalimentare.** L'eredità dell'Esposizione Universale ospitata a Milano nel 2015 e la crescente attenzione per il sostegno dell'attività agricola locale (ben rappresentata dallo slogan "Km0") hanno acceso i riflettori sulla filiera agroalimentare lombarda. Essenziale "corona" verde ai contesti metropolitani della regione, rileva per ben 80 dei prodotti italiani con riconoscimenti di qualità legati all'origine (Denominazione di Origine Protetta, Indicazione Geografica Protetta, Specialità Tradizionale Garantita) e si posiziona così quarta in Italia dopo Veneto (96 prodotti), Toscana (93) e Piemonte (90)<sup>9</sup>.

Affinché un prodotto possa fregiarsi di queste certificazioni, tutte le fasi della produzione - dal reperimento della materia prima, alla trasformazione e all'eventuale confezionamento e prima distribuzione - devono avvenire all'interno dell'area formalmente identificata come idonea. Pertanto, l'agroalimentare è di prerogativa una filiera corta, fondata sulla territorialità per avvalersi del vantaggio competitivo di un prodotto "Made in Italy". Tuttavia, è ben più di una filiera prodotto dal seme al supermercato. In linea con i settori che producono beni di consumo, coinvolge industrie e servizi che spaziano dalla meccanica agli imballaggi, all'alloggio e ristorazione, estendendo così il proprio raggio di impatto sul territorio.

**2. Automotive.** La Lombardia, in particolare la provincia di Brescia, vanta una grande tradizione nella lavorazione dei metalli - questi ultimi a livello regionale sono ancora oggi primi per quota di unità locali (24%), fatturato (22%) e addetti (24%) rispetto al totale manifatturiero<sup>10</sup> e terzi per quota di export (16%)<sup>11</sup>. La naturale prosecuzione di questa tradizione è stata la specializzazione nella componentistica e nei sottosistemi integrati ad alta tecnologia, elementi che costituiscono il cuore della filiera automotive lombarda.

Nel complesso la Lombardia dell'automotive si posiziona seconda a livello nazionale dopo il Piemonte e settima a livello europeo<sup>12</sup>. I mercati di riferimento sono sia il costruttore nazionale che, soprattutto, le case automobilistiche europee e globali. Nonostante la sostanziale assenza di impianti di assemblaggio veicoli (ad eccezione di IVECO), si vantano sul territorio grandi supplier internazionali del calibro di Pirelli e Brembo. Inoltre, l'eccellenza lombarda nella componentistica attrae il 41% delle imprese a partecipazione estera del settore metalli in Italia.

**3. Chimica.** Ben il 42% degli addetti e il 45% del fatturato dell'industria chimica italiana è concentrato in Lombardia<sup>13</sup>. La chimica lombarda attrae inoltre il 51% delle multinazionali estere che investono in Italia nel settore. Insieme alla farmaceutica è il secondo comparto per quota delle esportazioni regionali, pari al 16%

---

<sup>8</sup> Per approfondimenti sui dati utilizzati si rimanda all'Appendice 1.

<sup>9</sup> Fondazione Qualivita - anno di riferimento 2018 (<https://www.qualivita.it>, consultata a settembre 2019).

<sup>10</sup> Istat-ASIA - anno di riferimento 2016.

<sup>11</sup> Istat - anno di riferimento 2018.

<sup>12</sup> Regione Lombardia, Osservatorio del cluster mobilità 2018.

<sup>13</sup> Istat-ASIA - anno di riferimento 2016.

del totale. In Lombardia sussistono del resto le condizioni ottimali per lo sviluppo di attività sofisticate e ad alto contenuto tecnologico come quelle chimiche: in particolare, esiste un network efficiente tra le imprese del settore e altri attori strategici quali le imprese di servizi avanzati e di impiantistica, nonché con le università e i centri di ricerca.

**4. Energia.** La filiera dell'energia, da sempre determinante nella scelta della dotazione infrastrutturale dell'economia, sta acquisendo sempre più rilievo in virtù della sua capacità di veicolare investimenti volti non tanto all'espansione della capacità produttiva installata, quanto piuttosto all'innovazione per la transizione verso fonti di energia rinnovabile e a minor impatto ambientale.

Riconducibile direttamente ai comparti manifatturieri dell'estrazione e della raffinazione, nonché alle utilities produttrici di elettricità, in realtà questa filiera attiva una pluralità di comparti – dalla chimica ad attività professionali, finanziarie e immobiliari, al commercio e ai trasporti. È proprio nei servizi alle imprese e nella chimica che l'energia trova un forte radicamento in Lombardia. Senza considerare che l'innovazione in termini di brevetti in ambito tecnologie per l'ambiente costituisce un vantaggio competitivo lombardo nel contesto italiano e internazionale.

**5. Farmaceutica**<sup>14</sup>. La farmaceutica lombarda pesa a livello italiano per il 47% del valore aggiunto del settore e per il 45% degli addetti. Inoltre, la Lombardia emerge in Europa tra le prime regioni farmaceutiche insieme a Cataluña, Baden-Württemberg e Île de France: in particolare, genera un valore aggiunto pro capite superiore ai benchmark (537 euro per abitante) e l'incidenza del settore sul valore aggiunto totale delle imprese regionali è massimo (2,2%) insieme a quella della Cataluña (2,5%).

È utile sottolineare che la farmaceutica lombarda si inserisce all'interno del contesto più ampio che è il Life Sciences – dall'industria farmaceutica e dei dispositivi medici al commercio e ai servizi sanitari. Il Life Sciences in Lombardia è il più sviluppato: con un valore della produzione di 63,4 miliardi, oltre 23,5 miliardi di valore aggiunto e 347 mila addetti, la filiera regionale incide sul totale nazionale con quote rispettivamente pari al 31%, 25% e 20%, a fronte di un peso della popolazione del 16%. Inoltre, considerando sia il contributo diretto sia l'indotto, il valore aggiunto della filiera Life Science corrisponde in Italia al 10,0% del PIL, mentre l'incidenza in Lombardia è superiore e pari al 12,4% del PIL regionale.

**6. Meccanica.** In Lombardia il comparto dei macchinari concentra il 14% del fatturato e il 15% degli addetti del manifatturiero della regione<sup>15</sup>, nonché rileva per il 20% (la quota maggiore) dell'export regionale<sup>16</sup>. Con una quota del 22% è il principale attrattore di multinazionali estere presenti in Lombardia<sup>17</sup>. Inoltre, macchinari e robotica offrono all'Italia e alla Lombardia un distintivo vantaggio competitivo per la loro capacità innovativa. Coprono infatti il 24% dei brevetti italiani registrati presso il WIPO (rispetto a una media mondiale di 10 punti percentuali minore) e oltre un terzo dei brevetti lombardi registrati presso l'EPO<sup>18</sup>.

Si tratta di un mondo particolarmente vario ed articolato, che passa da attori iper-specializzati, spesso in vere e proprie nicchie di mercato, a imprese che costruiscono impianti di carattere più generico, utilizzate trasversalmente dall'intero sistema produttivo.

**7. Moda e design.** La Lombardia è protagonista della moda italiana, trainata da Milano. La "Fashion Week" milanese – ospitata due volte l'anno dal 1958 e di pari importanza agli analoghi eventi a Parigi, New York e Londra – attrae circa 23 mila visitatori. L'annuale Salone Internazionale del Mobile è anch'esso un palcoscenico internazionale della creatività, attraendo in media ogni anno oltre 370 mila presenze da 188 Paesi.

---

<sup>14</sup> Assolombarda, "La rilevanza della filiera Life Sciences in Lombardia", Rapporto n. 07/2018.

<sup>15</sup> Istat-ASIA - anno di riferimento 2016.

<sup>16</sup> Istat - anno di riferimento 2018.

<sup>17</sup> Camera di Commercio Milano, MonzaBrianza, Lodi - anno di riferimento 2018.

<sup>18</sup> Assolombarda su dati WIPO – anno di riferimento 2017 e su dati EPO – anno di riferimento 2014.

Non è solo reputazione: il sistema della moda lombardo pesa per il 26% delle esportazioni italiane del comparto e per l'11% del totale delle esportazioni regionali. Inoltre, la Lombardia si trova ai primi posti a livello europeo per numero di addetti nella filiera creativa della moda e del design (81 mila), insieme ad altre regioni italiane che sono la Toscana, il Veneto e le Marche<sup>19</sup>. Seguono a distanza il Bayern (49 mila), l'Île de France (24 mila) e la Cataluña (22 mila).

## ALCUNI SPUNTI TRASVERSALI DAI CASI STUDIO

Dalle interviste condotte con le 7 imprese "champion", emerge in modo chiaro il ruolo strategico della filiera locale lombarda anche per imprese altamente internazionalizzate.

Al di là delle specificità di ciascuna filiera, i fornitori italiani e lombardi pesano almeno un terzo del totale, fino a raggiungere quote di oltre l'80%.

Ciò si deve innanzi tutto alla vicinanza. In linea con la letteratura dei distretti<sup>20</sup>, le imprese intervistate confermano l'importanza strategica della prossimità alla filiera, sia in ottica di monitoraggio dei propri fornitori – soprattutto per quanto riguarda rapporti di subfornitura – che in ottica di co-sviluppo di soluzioni e prodotti.

Se nel contesto di un'economia globalizzata, dematerializzata e ad alta intensità di conoscenza anche per una grande impresa internazionalizzata la prossimità rimane una chiave strategica, allora si può suggerire che il vantaggio competitivo di un'impresa sia inestricabilmente legato a quello della propria filiera.

A considerazioni di mera prossimità geografica e culturale, la Lombardia aggiunge vantaggi in merito alla diversità e qualità delle competenze messe a disposizione.

Il know-how, che non afferisce unicamente a settori del Made in Italy ma riguarda in generale la manodopera specializzata locale, fornisce garanzie sui mercati internazionali in merito alla qualità del prodotto.

L'ampio e diversificato tessuto produttivo lombardo consente poi di attingere nello stesso luogo a più competenze e a una vasta gamma di prodotti, massimizzando così le connessioni di produzione e di servizio possibile. Se dunque il singolo fornitore può talvolta risultare di facile sostituzione - specialmente se prevalgono considerazioni di costo - al contempo la filiera complessiva mappabile sul territorio lombardo è difficilmente sostituibile. La felice concomitanza di eccellenze fiorita in Lombardia è infatti un unicum raramente riscontrabile altrove e costituisce un elemento di competitività del territorio da valorizzare.

Il ricorso a risorse territoriali rimane inoltre importante perché la prossimità e la partecipazione alle dinamiche di circolazione di conoscenza rappresenta una ricchezza unica a supporto dei processi di innovazione. In prospettiva un maggiore sviluppo del 4.0 potrà ad esempio essere favorito dalla vicinanza di fornitori di tecnologia e di startup e PMI innovative, particolarmente fiorenti a livello lombardo<sup>21</sup>.

Un risultato forse meno intuitivo è invece l'esistenza tra la grande impresa internazionalizzata e la propria filiera di fornitori di una reciprocità mutuamente benefica. La qualità del tessuto produttivo lombardo è tale

---

<sup>19</sup> Eurostat - anno di riferimento 2017.

<sup>20</sup> L'analisi dei distretti e dei cluster poggia sul principio di agglomerazione, secondo il quale è più vantaggioso ed efficiente gestire i propri rapporti personali, sociali ed economici in modo spazialmente concentrato. L'integrazione tra produzioni industriali complementari o talvolta anche concorrenti tra loro genera vantaggi in termini di connessioni di prodotto e reperimento di manodopera specializzata, accesso a servizi a supporto dell'attività e monitoraggio del mercato. Genera quindi economie di scala, date dalla riduzione dei costi di reperimento delle risorse, di trasporto e di transazione. Inoltre, la prossimità migliora la circolazione della conoscenza, in questo incentivando la rapida diffusione di processi tecnologici e innovativi.

<sup>21</sup> La Lombardia concentra 1/4 delle startup innovative nate in Italia tra 2009 e 2017, nonché 1/3 dei brevetti italiani e 1/3 degli occupati nei settori high tech e medium-high tech a livello Italia. Si veda Appendice 1.

che in alcuni casi gli stessi fornitori sono imprese internazionalizzate e innovative, in grado di supportare i propri committenti nel posizionamento sui mercati esteri e nell'upgrade tecnologico. In quest'ottica risulta dunque strategico per una grande impresa mantenere rapporti stretti con i fornitori, aumentando una cultura della collaborazione reciprocamente proficua.

Infine, è utile menzionare come la rilevanza della filiera locale sia tale da spingere le grandi imprese a sviluppare progetti per e insieme ai propri fornitori. È il caso ad esempio di Maire Tecnimont, che con Sace Simest ha finalizzato un accordo di collaborazione per supportare tramite strumenti assicurativo-finanziari e consulenze tecniche la competitività in Italia e all'estero delle proprie piccole-medie imprese fornitrici. Oppure ancora di Secondo Mona, che ha attivato progetti di *lean supply chain* e firmato accordi di filiera per facilitare ai propri fornitori l'accesso al credito.

Nelle prossime pagine questi aspetti sono analizzati nella specificità di ciascuna delle imprese "champion".

## PROFILI DELLE 7 IMPRESE CHAMPION

### Filiera agroalimentare: il Consorzio Casalasco del Pomodoro

Il Consorzio Casalasco del Pomodoro<sup>22</sup>, proprietario dei marchi Pomì e De Rica, è la prima filiera agroindustriale del pomodoro da industria in Italia e la terza a livello europeo. Nato nel 1977 in provincia di Cremona, oggi conta 370 aziende agricole conferenti, 1.500 addetti e una capacità di trasformazione pari a oltre 560.000 tonnellate di pomodoro all'anno.

Struttura aggregativa diffusa nell'alimentare, per definizione un consorzio funge da aggregante e promotore di aziende agricole che da sole tecnicamente, logisticamente e culturalmente non sarebbero in grado di proporre il proprio prodotto all'estero.

Il CCdP si fa carico di trainare e posizionare sui mercati esteri il prodotto finito, unione delle materia prima dei propri soci conferenti e dei servizi/imballi di fornitori "tradizionali": ad oggi esporta in circa 70 Paesi oltre il 65% del proprio fatturato. Il Consorzio è inoltre la prima azienda alimentare in Italia ad aver ottenuto la *Social Footprint* nel 2016, certificazione dell'impegno a stimolare il miglioramento delle condizioni etico-sociali della filiera.

Conta 613 fornitori, il 99% dei quali sono localizzati in Italia. La percentuale sale al 100% nel caso del pomodoro, che viene prodotto principalmente in Lombardia ed Emilia-Romagna (rispettivamente circa il 50% e il 30% del totale).

L'1% residuale di fornitori esteri riguarda la logistica e gli imballaggi primari in carta (i "brick"), ambito nel quale non vi è una specializzazione tecnica propria italiana al contrario che per imballaggi primari in vetro o latta.

I rapporti con la filiera sono molto stretti. È vero che per la maggior parte sono le aziende agricole socie del Consorzio che conferiscono la materia prima. Anche altri fattori rendono tuttavia strategico un rapporto continuativo con i fornitori locali e ne limitano il grado di sostituibilità.

Un primo elemento è la *prossimità*: la forza dei prodotti del Consorzio è il Made in Italy, dunque la delocalizzazione produttiva non risulta strategica.

Secondo, la *qualità*: i fornitori non lavorano su input standardizzati, né a monte per quanto riguarda la materia prima, né a valle per quanto riguarda gli imballaggi. Ad esempio, il Consorzio utilizza ogni anno circa 50 varietà di pomodoro, curando la ricerca e sviluppo e la selezione del seme, dei vivaisti e degli agricoltori. Altro esempio, il Consorzio è coinvolto dai propri fornitori nel co-design degli imballaggi.

Infine, il *know-how*: la campagna del pomodoro è un ambito altamente tecnico e specializzato che avviene in un arco temporale concentrato (45 giorni). In un contesto di pari stagionalità e intensità del lavoro, esperienza e flessibilità sono fondamentali.

Il Consorzio monitora fattori economici (rapporto qualità/prezzo) ma anche sociali (sostenibilità ambientale e welfare) specialmente dei fornitori che per indotto economico dipendono da esso, dati che vengono utilizzati quale leva di miglioramento qualitativo delle aziende agricole conferenti.

---

*Considerando che tutte le 370 aziende socie sono localizzate nel raggio medio di 50 km dagli stabilimenti di Rivarolo del Re (CR), Fontanellato (PR) e Gariga di Podenzano (PC) si comprende come la nostra vocazione sia 100% Made in Italy e fortemente radicata sul territorio. Ed è questo che valorizziamo a livello internazionale.*

*Fabrizio Fichera  
Direttore marketing*

---

<sup>22</sup> CCP o Consorzio nei prossimi paragrafi.

Nome	Consorzio Casalasco del Pomodoro
Attività principale	Coltivazione e trasformazione industriale del pomodoro (passate, polpe, concentrati)
Fatturato (2018)	270 milioni di euro
Dipendenti (2018)	1.500 addetti
Esportazioni (% totale fatturato, 2018)	60% circa del fatturato
Presenza filiali produttive all'estero	no
Presenza filiali commerciali all'estero	sì
Rilevanza fornitori in Lombardia e Italia	100% pomodoro "Made in Italy"
Rapporti con la filiera di fornitori locali	
Fattori di strategicità della filiera locale	Qualità Prossimità Know-how

## Filiera automotive: Officine Meccaniche Rezzatesi

Da piccola fabbrica del bresciano a grande impresa e fornitore strategico fortemente internazionalizzato attivo nel campo delle componenti e delle soluzioni integrate per i principali car makers mondiali. Questo è il percorso seguito da Officine Meccaniche Rezzatesi (OMR), che passa da 25 dipendenti e 800 milioni di lire di fatturato nel 1988 a oltre 3.000 addetti e 730 milioni di euro di fatturato nel 2018.

Oltre allo stabilimento di Rezzato, OMR conta 15 aziende, di cui 6 fuori dai confini nazionali. La quota di fatturato realizzata all'estero è il 40%, ed è prevista crescere ulteriormente nei prossimi anni.

OMR annovera tra i propri committenti marchi nazionali e internazionali quali ad esempio FCA e Ferrari, Volkswagen, Audi, Dana, Lamborghini, General Motors, PSA, Aston Martin, Iveco, CNH, Bmw e Daimler. Al contempo, è essa stessa un grande committente per il quale lavorano circa 500 fornitori, l'80% dei quali è localizzato in Italia (60% in Lombardia e 20% in altre regioni), il 10% in Paesi Ue e il 10% in Paesi extra-Ue.

---

*Ho sempre pensato fosse importante internazionalizzare le attività di OMR nel mondo per farla crescere in casa. Conquistando nuove quote di mercato, si difendono quelle già acquisite.*

*Marco Bonometti  
Presidente e Amministratore Delegato*

---

In linea con la prassi nel contesto dell'automotive, nel tempo OMR ha favorito quale modello di produzione e di gestione dei fornitori la subfornitura. Tale contratto è infatti una leva indispensabile per la crescita del settore e modalità di produzione imprescindibile per sfruttare il patrimonio di esperienza e conoscenza di prodotti e processi presenti nel territorio italiano e soprattutto lombardo. La relazione di subfornitura favorisce la nascita, la crescita e lo sviluppo di rapporti stretti e continuativi lungo la filiera, alimentando l'interscambio di conoscenze e competenze.

OMR ritiene pertanto strategico il mantenimento della filiera locale. Diversamente, si rischierebbe di disperdere un patrimonio di conoscenze accumulato nel tempo, quando invece è proprio sul know-how degli attori sul territorio che OMR fa leva per gestire flessibilità e capacità di risposta alle richieste di un settore in continua evoluzione, per garantire efficienza e qualità della produzione, per monitorare i costi e minimizzare i tempi di risposta ai clienti.

È pur vero che nel caso dei fornitori di materie prime ("commodities"), la sostituibilità della rete locale sarebbe abbastanza elevata, in quanto prevalgono fattori di costo. Tuttavia, in considerazione di prodotti più complessi, la fornitura locale è difficilmente sostituibile, in quanto lavora a un rapporto qualità-prezzo altamente competitivo, frutto di un know-how consolidato.

La maggior parte dei fornitori conferisce input di tipo standardizzato e si tratta di fornitori italiani e lombardi (95%) con una quota residuale di fornitori extra-Ue (5%). Nel caso degli input su specifiche di prodotto e in co-design, pur meno comuni, la Lombardia e le altre regioni italiane pesano per il 90%, con un residuale 10% conferito da fornitori Ue.

Nome	<i>Officine Meccaniche Rezzatesi - OMR</i>
Attività principale	<i>componenti e soluzioni integrate per l'automotive</i>
Fatturato (2018)	<i>730 milioni di euro</i>
Dipendenti (2018)	<i>3.280</i>
Esportazioni (% totale fatturato, 2018)	<i>40% circa del fatturato</i>
Presenza filiali produttive all'estero	<i>6</i>
Presenza filiali commerciali all'estero	<i>no</i>
Rilevanza fornitori in Lombardia e Italia	<i>80% del totale fornitori</i>
Rapporti con la filiera di fornitori locali	
Fattori di strategicità della filiera locale	<i>Efficienza Qualità Know-how</i>



## Filiera chimica: Lechler

Da oltre 150 anni promotore della cultura del colore, Lechler è un'azienda italiana operante nel settore chimico per le vernici attraverso un portfolio prodotti unicamente variegato a servizio dell'industria, della casa e dell'edilizia, della nautica, del car refinish e dell'arredamento.

Lechler ha tre siti produttivi in Italia, a Como (HQ del Gruppo), Seregno e Foligno. Dagli anni Novanta ha superato il confine nazionale, aprendo quattro filiali commerciali in Europa. Nel 2013 ha poi avviato un progetto in Sud America aprendo in Brasile un sito produttivo e tre filiali commerciali.

Oggi Lechler esporta il 60% del proprio fatturato (pari a 130 milioni di euro nel 2018) in oltre 65 Paesi e ha un team di circa 200 persone dedicate all'internazionalizzazione (un terzo del totale dei dipendenti).

Nella filiera chimica, Lechler è un trasformatore a valle in grado di attivare un'ampia rete di fornitura a livello locale e internazionale.

Il 51% del fatturato di acquisto è speso presso fornitori italiani (30% in Lombardia e 21% in altre regioni); il 39% a livello europeo; il residuale 10% nel resto del mondo. La specializzazione italiana è prevalentemente in ambiti quali il packaging, gli impianti industriali e di confezionamento e il color management, mentre sul fatturato totale di acquisto di materie prime chimiche i fornitori locali sono solo il 15%.

La maggior parte dei fornitori italiani conferisce input standardizzati, dunque è potenzialmente di facile sostituzione. Tuttavia, l'ecosistema complessivo creatosi in Lombardia è difficilmente sostituibile. Ciò si deve non solo a vantaggi legati alla prossimità (anche culturale), ma anche alla garanzia di eccellenza fornita a livello locale in termini di competenza tecnica, ampiezza di gamma e qualità dei prodotti. A queste considerazioni si aggiunge un livello dei prezzi spesso in linea con quello dei competitor internazionali.

Per Lechler il rapporto con la filiera va oltre la continuità contrattuale e si struttura in vere e proprie collaborazioni finalizzate all'upgrade tecnologico e all'internazionalizzazione.

Rispetto al suo ruolo di impresa in grado di trainare la filiera, Lechler fa pertanto un'interessante precisazione.

Vi sono certamente fornitori che, più o meno consapevolmente, si avvantaggiano della relazione con Lechler per migliorare il loro posizionamento all'estero.

Tuttavia, si può verificare anche una situazione differente. In Lombardia e nel Nord Italia vi è un substrato di eccellenze che ha una propria strategia di internazionalizzazione ed essa è talvolta sinergica con quella di Lechler. Per esempio, alcuni fornitori produttori di impianti e resine erano già presenti in Brasile e hanno supportato Lechler nella fase di apertura e sviluppo del mercato in Sud America.

---

*La collaborazione è fattore determinante per fronteggiare la competizione internazionale. È indispensabile far crescere la cultura dell'internazionalizzazione insieme alla cultura della collaborazione, a tutti i livelli. Occorre che l'attitudine a collaborare sia diffusa e trasversale, non solo entro i confini dell'impresa ma tra le imprese, lungo tutta la filiera.*

*Aram Manoukian  
Amministratore Delegato*

---

Nome	Lechler
Attività principale	Sistemi e prodotti vernicianti per la carrozzeria; sistemi e prodotti vernicianti per le imprese industriali; prodotti vernicianti per la casa e l'edilizia; prodotti vernicianti per la nautica; cicli di verniciatura nel settore arredamento
Fatturato (2018)	130 milioni di euro
Dipendenti (2018)	600
Esportazioni (% totale fatturato, 2018)	60% circa del fatturato
Presenza filiali produttive all'estero	sì
Presenza filiali commerciali all'estero	sì
Rilevanza fornitori in Lombardia e Italia	circa metà del fatturato acquisti
Rapporti con la filiera di fornitori locali	
Fattori di strategicità della filiera locale	Qualità prodotti, competenze, ampiezza gamma Prossimità

## Filiera energia: Maire Tecnimont

Definitosi “contractor technology-driven” impegnato nella trasformazione delle risorse naturali in prodotti innovativi al crocevia tra energia e industria manifatturiera, Maire Tecnimont è un gruppo industriale multinazionale attivo nell’ingegneria impiantistica (principalmente oil & gas, chimico e petrolchimico, fertilizzanti).

È presente in 45 Paesi con 50 società operative, per un totale di circa 6.100 dipendenti e 3.000 E&O professionisti e 3,6 miliardi di ricavi nel 2018, con oltre 90% del business realizzato all’estero.

Tra i maggiori progetti al momento annovera impianti e complessi in Russia, Emirati Arabi Uniti, Malesia, Oman e Stati Uniti. Per sviluppare soluzioni innovative nell’ambito della transizione energetica, è presente in Lombardia con l’impianto di riciclo della plastica gestito da Nextchem, controllata del gruppo Maire Tecnimont.

---

*Maire Tecnimont, come azienda globale e grande Engineering, Procurement & Construction contractor è volano e promotore dell’intera filiera industriale tecnologica italiana all’estero. Un Made in Italy dell’ingegneria riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo.*

*Fabrizio Di Amato  
Chairman Maire Tecnimont Group*

---

La distribuzione dei fornitori di Maire Tecnimont per area geografica ne spiega il ruolo di attivatore di filiera a livello nazionale. Nonostante per oltre la metà i fornitori si concentrino in Paesi extra-Ue (39% in Asia, 6% in Europa extra-Ue, 4% nelle Americhe, 3% in Africa), ben un terzo ancora si colloca in Italia, di cui il 17% in Lombardia e il 13% in altre regioni italiane.

In aggiunta, l’approccio di Maire Tecnimont rispetto ai propri fornitori sul territorio è quello di creare sinergie sempre più stabili e fidelizzanti per portare all’estero l’intera filiera del valore. Nel 2017 Maire Tecnimont e Sace Simest hanno firmato un accordo di collaborazione che ha già consentito di finanziare 3 miliardi di euro di progetti esteri e permette a 50 piccole-medie imprese fornitrici di Maire Tecnimont di avvalersi degli strumenti assicurativo-

finanziari e della consulenza di esperti Sace Simest per rafforzare la propria competitività in Italia e all’estero.

Alla base della decisione sussistono considerazioni soprattutto di efficienza e qualità. Vi è inoltre un tema di crescita congiunta delle filiere industriali italiana e dei Paesi esteri di riferimento. Nel rispondere ai requisiti di “local content”<sup>23</sup> presenti nei contratti internazionali, Maire Tecnimont e la sua filiera valorizzano le competenze dei fornitori stranieri e investono nella formazione del personale nei Paesi esteri committenti. Ciò consente a Maire di sviluppare un vantaggio di posizionamento e di connotare all’estero l’eccellenza italiana propria e della filiera. Al contempo, avvalendosi delle referenze riconosciute e accettate di Maire Tecnimont a livello internazionale, le PMI italiane entrano nella vendor list dei grandi committenti esteri, accedendo così a possibili future opportunità di business. Sussiste dunque un mutuo beneficio sia per Maire Tecnimont che per i propri fornitori lombardi e italiani.

La filiera lombarda risulta infine difficilmente sostituibile. Maire Tecnimont lavora su grosse commesse, fornendo un prodotto finito altamente personalizzato sulle esigenze dell’utilizzatore finale. I beni di interesse di Maire Tecnimont sono prodotti e apparecchiature costruiti secondo requisiti progettuali, normative internazionali e standard qualitativi che costituiscono una forte barriera all’ingresso a fornitori che non abbiano una specifica esperienza e forti referenze internazionali nell’ambito impiantistico. Pertanto, la filiera che segue Maire Tecnimont all’estero è fatta dalle eccellenze italiane del campo.

La stessa partecipazione dei fornitori al prodotto finale rende chiave il mantenimento di rapporti stretti e continuativi con la filiera. Per caratteristica del business, Maire Tecnimont punta ad un’alleanza con la propria catena di fornitura, nella quale molte delle soluzioni sono co-ingegnerizzate con il vendor.

---

<sup>23</sup> Nella definizione dell’Organizzazione Mondiale del Commercio, le clausole sul “local content” si riferiscono alla richiesta che un Paese fa a un investitore straniero di acquistare una specifica quota di fattori produttivi (materie prime, capitale umano...) a livello locale.

Nome	Maire Tecnimont
Attività principale	ingegneria impiantistica nel settore degli idrocarburi (petrolchimico, fertilizzanti, oil & gas refining)
Fatturato (2018)	3,6 miliardi di euro
Dipendenti (2018)	6.100 e 3.000 E&O professionals
Esportazioni (% totale fatturato, 2018)	92%
Presenza filiali produttive all'estero	sì
Presenza filiali commerciali all'estero	sì
Rilevanza fornitori in Lombardia e Italia	30% del totale fornitori
Rapporti con la filiera di fornitori locali	
Fattori di strategicità della filiera locale	Efficienza Reputazione Prossimità

## Filiera farmaceutica: Dompé

800 dipendenti, oltre 300 milioni di euro di fatturato, 60 milioni di confezioni di farmaci commercializzate nel 2018, 40 Paesi di destinazione dei propri prodotti. Sono questi i numeri che rendono Dompé una delle principali aziende biofarmaceutiche in Italia. Attiva soprattutto nello sviluppo di soluzioni terapeutiche innovative per malattie rare, sostanzia un obiettivo tanto impegnativo con investimenti in R&S pari al 15% del proprio fatturato e con collaborazioni in una logica di “open innovation” con 200 centri di ricerca d’eccellenza a livello internazionale.

---

*Ogni generazione sceglie la sua strada, con più o meno coraggio. Io ho scelto di puntare sulle biotecnologie. Intese non solo come tecnologia, ma come una cultura di tipo organizzativo e della ricerca.*

*Sergio Dompé  
Presidente e CEO*

---

Molte di queste collaborazioni sono realizzate in Lombardia. Un esempio recente è il progetto di ricerca realizzato da Dompé con il Politecnico di Milano e il consorzio Cineca per la realizzazione di Excalate, biblioteca che raccoglie oltre 500 miliardi di molecole e in grado di valutarne circa tre milioni al secondo – una prestazione ancora insuperata a livello internazionale e che consente in tempi rapidi una risposta farmacologica in caso di pandemie.

Dompé esporta l’8% del proprio fatturato - nel 2018 pari a 270 milioni di euro - e vive una fase di forte espansione commerciale all’estero. Nell’agosto 2018 la Food and Drug Administration ha

autorizzato l’utilizzo di cenegermin<sup>24</sup>, il principio attivo sviluppato da Dompé per la cura della cheratite neurotrofica, una malattia rara e invalidante dell’occhio. Ciò ha consentito l’apertura di una nuova sede commerciale a San Francisco (Stati Uniti), grazie alla quale Dompé prevede di quintuplicare il proprio fatturato dall’export dall’8% nel 2018 al 44% nel 2019. Fattori logistici e di prossimità al consumatore stanno supportando la creazione di una sede commerciale anche in Cina.

Rispetto ad altri attori della filiera farmaceutica che privilegiano la produzione in conto terzi, Dompé si distingue per una produzione “in house”, concentrata allo stabilimento de L’Aquila in Abruzzo.

Vanta inoltre una produzione 100% italiana. Anche l’approvvigionamento di materie prime privilegia il mercato italiano, pari all’80% degli acquisti rispetto al residuale 10% in Europa (Francia, Germania, Spagna) e 10% in mercati extra-Ue (Stati Uniti, Svizzera e Cina).

La filiera fornisce esclusivamente input standardizzati, non vi è alcun tipo di coinvolgimento nel design del prodotto. Si potrebbe dunque supporre che i fornitori siano facilmente sostituibili e che considerazioni di costo dettino la scelta delle sedi produttive. Invece, per Dompé la filiera locale non è per nulla sostituibile al momento. Nonostante manchino vantaggi in termini di costo, la catena del valore italiana è estremamente strategica in ambito farmaceutico in virtù soprattutto della qualità dei controlli e dell’eccellenza a livello di competenze e risorse umane riconosciuta a livello internazionale. La regolamentazione stringente distintiva del contesto italiano fornisce inoltre garanzie sul prodotto e consente un più facile accesso ai mercati esteri, tanto che come Dompé altre aziende farmaceutiche, anche estere, scelgono di produrre in Italia. A livello economico i vantaggi potrebbero anche essere superiori in altri Paesi, ma qui sussiste una felice concomitanza di eccellenze che rende l’Italia un polo di attrazione per la farmaceutica e la filiera locale un asset strategico da non perdere.

Dompé investe in modo rilevante sul contesto produttivo italiano. Negli ultimi dieci anni, ha impegnato 200 milioni di euro in lavori di ampliamento e ammodernamento del proprio stabilimento a L’Aquila. Attualmente quest’ultimo è al 90% della propria capacità produttiva, ma vi è margine per ulteriori lavori a seconda della necessità di ampliare la produzione. La filiera viene inoltre supportata con iniziative per facilitare l’accesso al credito.

---

<sup>24</sup> Già approvato dalla European Medicines Agency nel luglio 2017 e commercializzato come Oxervate.

Nome	<i>Dompé</i>
Attività principale	<i>biofarmaceutica con specializzazione nello sviluppo di soluzioni terapeutiche innovative per malattie rare</i>
Fatturato (2018)	<i>oltre 300 milioni di euro</i>
Dipendenti (2018)	<i>800</i>
Esportazioni (% totale fatturato, 2018)	<i>circa il 10%</i>
Presenza filiali produttive all'estero	<i>sì</i>
Presenza filiali commerciali all'estero	<i>no</i>
Rilevanza fornitori in Lombardia e Italia	<i>100% della produzione; 80% del fatturato acquisti</i>
Rapporti con la filiera di fornitori locali	
Fattori di strategicità della filiera locale	<i>Qualità Know-how</i>

## Filiera meccanica: Secondo Mona

Attiva da oltre 100 anni nel settore aeronautico, Secondo Mona è un'azienda esportatrice diretta molto verticalizzata che gestisce tutte le fasi della catena del valore al proprio interno, dalla ricerca e sviluppo al prodotto finito collaudato in serie. Non ha sedi oltre a Somma Lombardo, eppure dispone di una seconda officina sul territorio: la rete di fornitura.

---

*I rapporti con i fornitori sono molto stretti: il nostro responsabile "make or buy" è di fatto il capo officina di una "fabbrica diffusa".*

*Claudia Mona  
Vicepresidente e Amministratore Delegato*

---

Ai propri subfornitori, tutti piccole aziende tipicamente di 20-30 dipendenti, Secondo Mona garantisce un supporto completo: acquista la materia prima, la rende disponibile per i lotti di produzione necessari, fornisce i disegni di dettaglio e le attrezzature di supporto, nonché programma e monitora la produzione con cadenza settimanale.

Per un controllo tanto serrato la prossimità è chiave. Circa il 53% dei fornitori è in Lombardia (soprattutto nell'Alto milanese) e in

altre regioni italiane (Piemonte e, in minor misura, Val d'Aosta ed Emilia-Romagna).

Il restante 47% si divide tra Paesi Ue (27%) ed extra Ue (17% Stati Uniti, 3% Svizzera), dai quali Secondo Mona acquisisce principalmente materie prime e componenti finiti specifici, non disponibili sul territorio, entrambi specificatamente certificati per impieghi aeronautici e talvolta fornibili esclusivamente da tali fornitori.

Per ottimizzare la propria produzione, Secondo Mona esternalizza alcune fasi di lavorazione a minor valore aggiunto, acquistando dai propri subfornitori (terzisti) circa la metà del proprio monte ore di lavorazione meccanica. Più di recente, ha esteso la subfornitura anche ad apparati elettronici. Come comune non solo in aeronautica, ma in generale nella meccanica, i terzisti di Secondo Mona operano raramente in conto pieno, ma svolgono una o più fasi di lavorazione previste dal ciclo produttivo del prodotto finale ricevendo da Secondo Mona i relativi disegni di dettaglio.

In questo contesto i fattori di prezzo sono rilevanti e il costo di sostituzione dei singoli fornitori è relativamente basso, salvo tuttavia comportare aspetti certificativi e qualitativi sia da parte di Secondo Mona sia in alcuni casi anche da parte dei clienti finali.

Il polmone della supply chain locale permette di essere più flessibili, adeguando rapidamente la capacità produttiva rispetto alle richieste del mercato, e di monitorare in modo stringente la produzione e i tempi di consegna.

Tale modello di gestione ha consentito a Secondo Mona di consolidare e mantenere la filiera locale pur davanti alle richieste dei committenti esteri di spostare la manodopera in Paesi low cost: il costo pieno comprensivo di logistica e monitoraggio sarebbe ben maggiore, pur a fronte di un costo del lavoro ridotto. Senza contare che il know-how richiesto dall'aeronautica è talmente elevato da essere ancora poco presente al di fuori di Europa e Stati Uniti. Non è dunque giustificata, anche per un fatto di scala dimensionale del modello, l'apertura di multipli di Secondo Mona in altri Paesi.

A vantaggio della filiera locale concorrono anche le modalità di produzione – su piccole serie ma secondo cicli profondi di anche 9 mesi e durata lunga dei programmi aeronautici – che garantiscono un rapporto di collaborazione solido e continuativo nel tempo.

Infine, Secondo Mona ha investito sui propri fornitori con due progetti di *lean supply chain* di due anni ciascuno, ed è il riferimento di un contratto di filiera di Intesa Sanpaolo per agevolare l'accesso al credito di breve e lungo termine ai propri terzisti.

Nome	Secondo Mona
Attività principale	<i>progettazione e produzione di sistemi ed equipaggiamenti aeronautici per funzioni di bordo su velivoli civili e militari, ad ala fissa e ala rotante (sistemi combustibile, equipaggiamenti motore e per carrelli di atterraggio, azionatori elettromeccanici e idraulici, lavorazioni complesse)</i>
Fatturato (2018)	47 milioni di euro
Dipendenti (2018)	293
Esportazioni (% totale fatturato, 2018)	65% circa del fatturato
Presenza filiali produttive all'estero	no
Presenza filiali commerciali all'estero	no
Rilevanza fornitori in Lombardia e Italia	circa metà del totale fornitori
Rapporti con la filiera di fornitori locali	
Fattori di strategicità della filiera locale	<i>Know-how Flessibilità Prossimità</i>



## Filiera moda e design: Boffi

Fondata nel 1934, Boffi è un'azienda che nel tempo ha saputo interpretare con personalità l'evoluzione del gusto e delle tecnologie, affermandosi come sinonimo di innovazione e design ed espressione del Made in Italy a livello internazionale. Oggi fattura 52 milioni di euro (94 a livello consolidato) e impiega circa 200 addetti (oltre 360 a livello consolidato). La quota di fatturato consolidato all'estero è ben l'80% e sono oltre 60 i negozi monomarca presenti in 60 Paesi nel mondo.

Nel suo processo di crescita a livello internazionale, Boffi ha mantenuto un forte rapporto di continuità con il territorio e le maestranze locali. I 25.000 metri quadrati di sito produttivo, esclusivamente dislocati nel distretto mobiliare della Brianza, concentrano la totalità delle attività di produzione.

In aggiunta alle risorse interne, che si occupano di tutte le funzioni aziendali dalla R&S ai servizi post-vendita, garantisce l'eccellenza la presenza di un network di specialisti altamente qualificati e fornitori esterni che assicurano prodotti di design, materie prime, elettrodomestici, rubinetteria e sanitari in linea con le migliori soluzioni tecnologiche a disposizione.

Tra tali fornitori, la Lombardia pesa per il 66%, le altre regioni italiane per il 29%; solo il residuale 5% viene fornito da Paesi Ue.

---

*Oggi il design italiano è più forte e consolidato che mai, perché comunica un'efficienza di sistema industriale unica. Nel mondo ci sono esempi di buon design un po' ovunque, ma il nostro tessuto, abbinato alla capacità industriale dei distretti, è una prerogativa unica.*

*Roberto Gavazzi  
Amministratore Delegato*

---

Boffi si avvale dunque di una rete di fornitori regionali e nazionali con i quali ha instaurato una collaborazione continua. Si tratta di una scelta strategica: la filiera locale è indispensabile non solo in ottica di prossimità per facilitare la logistica e il controllo, ma anche in virtù delle competenze presenti sul territorio, utili per mantenere l'elevata qualità attesa dai prodotti Boffi.

La forte sinergia di Boffi con i propri fornitori, designer, e più in generale con il territorio, consente del resto un continuo processo di sviluppo, innovazione, valorizzazione dei prodotti dell'azienda – anche e soprattutto in una prospettiva di miglioramento continuo degli aspetti legati al tema della sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Alla luce di queste considerazioni, la filiera locale risulta difficilmente sostituibile, specialmente con riferimento alla Brianza per il know-how richiesto da alcune lavorazioni, ma anche allargando lo sguardo al resto delle regioni del Nord Italia, dove la cultura della qualità fa parte della strategia di gran parte delle aziende.

Inoltre, Boffi si posiziona con progetti che si avvicinano ciascuno alla singolarità del prodotto su misura, adattando forme, dimensioni, materiali. Si tratta di una flessibilità e capacità di personalizzare l'offerta che sostiene il successo di Boffi presso i mercati esteri e il pubblico di nicchia. Tuttavia, richiede un rapporto stretto e un coinvolgimento diretto dei migliori fornitori. In questo contesto si ribadisce l'eccellenza e l'unicità del territorio: se gli input standard sono infatti forniti esclusivamente da quella minoranza di fornitori Ue, gli input su specifiche di prodotto e co-design vedono come riferimento i fornitori lombardi e di altre regioni italiane.

Nome	<i>Boffi</i>
Attività principale	<i>arredamento di design di alta gamma, in particolare cucine, bagni, sistemi, complementi d'arredo, outdoor</i>
Fatturato (2018)	<i>52 milioni di euro</i>
Dipendenti (2018)	<i>201</i>
Esportazioni (% totale fatturato, 2018)	<i>70% circa del fatturato (80% a livello consolidato)</i>
Presenza filiali produttive all'estero	<i>no</i>
Presenza filiali commerciali all'estero	<i>sì</i>
Rilevanza fornitori in Lombardia e Italia	<i>circa 70% del totale fornitori</i>
Rapporti con la filiera di fornitori locali	
Fattori di strategicità della filiera locale	<i>Qualità Prossimità</i>

# 5

## Appendice. Internazionalizzazione e capacità innovativa delle 7 filiere

a cura di Assolombarda

Per quanto riguarda gli aspetti quantitativi di analisi delle filiere, è necessaria una precisazione. Per definizione la filiera attiva più comparti dal primario al terziario e veicola l'innovazione in vari ambiti tecnologici. Mappare gli attori e quantificare valore aggiunto e indotto di ciascuna delle filiere nel suo insieme è un lavoro complesso che esula dall'obiettivo di questa indagine e che è dunque rimandato ad altre più opportune trattazioni<sup>25</sup>. In questa sede, per omogeneità e facilità di confronto, si valorizzano piuttosto gli ultimi dati disponibili sui settori manifatturieri e sugli ambiti tecnologici coinvolti (in modo diretto o indiretto, prevalente o marginale) nelle catene del valore selezionate quale prima approssimazione della significatività di queste ultime in ambito lombardo.

In Lombardia automotive, chimica, farmaceutica, meccanica e gli altri settori high e medium-high tech producono il 44% del totale valore aggiunto della manifattura locale (rispetto a 42,7% in Italia). Oltre all'elevato valore aggiunto, il manifatturiero high tech da solo coinvolge quasi 70.000 addetti<sup>26</sup> in Lombardia (33,4% dei circa 200.000 italiani e 1,6% del totale occupazione nella regione), un dato che tra le regioni europee è secondo solo a quello delle tedesche Bayern e Baden-Württemberg (circa 157.000 addetti, in media il 2,5% dell'occupazione regionale).

Al di là del livello tecnologico, per concentrazione di fatturato e addetti nel manifatturiero emergono ai primi posti la chimica-farmaceutica (rispettivamente il 15% e il 7%), i macchinari (14% e 15%) e l'alimentare (12% e 8%)<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup>Per analisi più approfondite e ampie sulle filiere si considerino in particolare: Assolombarda-Comune di Milano, "Osservatorio Milano" (<https://osservatoriomilanoscoreboard.it/>); Assolombarda, "La rilevanza della filiera Life Sciences in Lombardia", Rapporto n. 07/2018; Assolombarda, "Il futuro dell'energia. Territorio, innovazione e scenari" (prossima pubblicazione); Intesa Sanpaolo, "Economia e finanza dei distretti industriali", 2018; Istat, "I canali di trasmissione della crescita economica: le filiere produttive" in "Rapporto Annuale 2019", pp. 71-78.

<sup>26</sup>Eurostat - anno di riferimento 2017.

<sup>27</sup>Istat-ASIA - anno di riferimento 2016.

In ambito di performance internazionale, se si considera la specializzazione delle esportazioni (v. Tabella 1) la Lombardia risulta particolarmente competitiva in macchinari (20% del totale esportazioni), chimica-farmaceutica (16%), metalli (16%) e moda (11%); tutti settori che insieme ad automotive e alimentare nell'ultimo ventennio sono stati in grado di mantenere o aumentare la propria quota di esportazioni anche di fronte alla crescente competizione con le economie emergenti.

**Tabella 1. Le esportazioni della Lombardia per comparto manifatturiero** (% totale manifatturiero, 2018 e 2000)

	<b>% su tot manif 2018</b>	<b>% su tot manif 2000</b>
Macchinari	19,9%	20,0%
Chimica/farmaceutica	16,4%	14,0%
Metalli	16,0%	11,9%
Moda	11,0%	12,9%
Automotive	7,1%	7,0%
App. elettrici	6,3%	7,6%
Gomma/plastica	5,9%	6,0%
Elettronica	5,6%	9,8%
Alimentare	5,3%	3,1%
Altro manif.	4,3%	5,3%
Legno/carta	1,7%	2,1%
Prod. Petroliferi	0,5%	0,3%

Fonte: Assolombarda su dati Istat

Se si guarda inoltre alla capacità di attrarre investimenti diretti esteri (v. Tabella 2), delle 1.311 imprese manifatturiere a partecipazione estera presenti in Lombardia oltre la metà (54%) afferisce a settori manifatturieri legati alle filiere agroalimentare, automotive, farmaceutica, meccanica e moda. Si concentrano in particolare nei macchinari (22%) e nella chimica-farmaceutica (18%), mentre alimentare e moda (5%) e automotive (3%) rivestono percentuali minori. In ogni caso, le filiere selezionate attraggono circa un terzo del totale italiano delle multinazionali estere del settore, con picchi del 51% per la chimica-farmaceutica, del 41% per i metalli e del 39% per i macchinari.

**Tabella 2. Le imprese manifatturiere a partecipazione estera in Lombardia per settore** (al 1° gennaio 2018)

	<b>% su tot Lombardia</b>	<b>% su tot Italia</b>
Macchinari	22,7%	38,9%
Chimica-farmaceutica	17,8%	51,1%
Metalli	12,4%	40,8%
Altro manif.	8,1%	29,6%
Elettronica	8,0%	41,7%

Gomma/plastica	6,7%	38,1%
App. elettrici	5,9%	41,3%
Alimentare	5,4%	30,2%
Moda	4,8%	27,0%
Legno/carta	4,6%	41,4%
Automotive	2,9%	19,5%
Prod. Petroliferi	0,6%	28,6%

Fonte: Assolombarda su dati Camera di Commercio Milano, MonzaBrianza, Lodi

Infine, in termini di capacità innovativa, intorno alle filiere selezionate si concentrano buona parte delle startup knowledge-intensive e delle attività brevettuali lombarde e, più in generale, italiane.

Per quanto riguarda le startup, la natalità e la performance di crescita in ambito manifattura 4.0, life sciences e moda e design sono delle eccellenze a livello europeo<sup>28</sup>.

Con riferimento al trasferimento tecnologico (v. Tabella 3), rispetto alla media mondiale l'Italia risulta avere un vantaggio competitivo in macchinari e robotica, che coprono il 24% dei brevetti italiani registrati presso il WIPO, ma anche in biopharma e farmaceutica (13%), trasporti e tecnologie per l'ambiente (6,9%). Per la Lombardia, la specializzazione è simile, se non maggiore: fatto 100 il totale domande depositate presso l'EPO nel 2011-2014, emergono nell'ordine meccanica e trasporti (37,7%), chimica e ambiente (23,5%), altre tecnologie (16,4%), elettronica-elettrotecnica (11,7%) e strumentazione-ottica (10,8%).

Tabella 3. I brevetti registrati presso il WIPO per categoria tecnologica (% totale Paese, 2017)

	% brevetti totali Italia	% brevetti totali mondo	Specializzazione Lombardia (vs Italia)
IT	4,6%	18,8%	
Biopharma e farmaceutica	13,2%	12,4%	+++
Macchinari e robotica	24,1%	13,7%	+
Trasporti e tecnologie ambientali	6,9%	6,2%	++
Apparecchiature elettriche	6,3%	7,6%	+
Nuovi materiali	4,8%	8,2%	

Fonte: elaborazione Assolombarda su dati WIPO e Istat

Nota: i "+" indicano gli ambiti di specializzazione produttiva e brevettuale della Lombardia.

<sup>28</sup>Assolombarda-Politecnico di Milano, Booklet Startup, n.3/2019.





