



MEDIOBANCA

UNIONCAMERE

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

# LE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI IN LOMBARDIA

*Strategie di mercato e organizzazione*

*Claudio Gagliardi*

Centro Studi Unioncamere

*Milano, 21 aprile 2008*

# LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DELLE MEDIE IMPRESE

1

## CRISI DEL "FORDISMO", SVILUPPO DEI DISTRETTI E AFFERMAZIONE DELLE MEDIE IMPRESE

Le medie imprese come tappa evolutiva del modello di organizzazione del lavoro, in cui contano le economie di sistema e non solo quelle di scala: in Lombardia, per il 36% sono localizzate nei distretti e hanno un'età media compresa tra i 30 e i 35 anni.

2

## L'ASSETTO DELLA *GOVERNANCE*: PREVALE LA PROPRIETÀ FAMILIARE

Accentramento della proprietà (in più della metà delle medie imprese la maggioranza si raggiunge con la sola prima quota, contro il 47,6% della media italiana), con oltre l'80% di aziende controllate dal singolo imprenditore o dalla sua famiglia.

3

## CRESCE LA DIMENSIONE "STRATEGICA" PIU' ANCORA DI QUELLA OCCUPAZIONALE

Si afferma la formula dei gruppi (57% delle medie imprese lombarde), per diversificare prodotti e mercati e per assicurare il coordinamento fra fasi produttive svolte da imprese distinte .

# LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DELLE MEDIE IMPRESE

4

## REDDITIVITÀ TRAINATA DAI MARGINI INDUSTRIALI

Il margine operativo netto delle medie imprese della Lombardia incide per il 22,3% sul valore aggiunto (quota più elevata nel Nord Italia). Le grandi aziende del Nord Ovest si attestano all'11,4%.

5

## CRESCITA ALIMENTATA DALLA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

L'export rappresenta circa il 36% del fatturato per le medie imprese della Lombardia (con una crescita pari a +71,5% tra 1996 e il 2005). Forte presenza dei distretti lombardi sui mercati internazionali: il 41% del loro fatturato è conseguito all'estero.

6

## LE MEDIE IMPRESE RIESCONO A MANTENERSI COMPETITIVE SUI MERCATI ATTRAVERSANDO CON SUCCESSO LE DIVERSE FASI CONGIUNTURALI

QUANTO CONTANO L'ASSETTO ORGANIZZATIVO E LE RELAZIONI CON IL TERRITORIO DI ORIGINE?

QUAL È IL LEGAME TRA LE STRATEGIE COMMERCIALI PERSEGUITE E LE SCELTE DI LOCALIZZAZIONE?

QUALI SONO I FATTORI COMPETITIVI DELLE MEDIE IMPRESE?

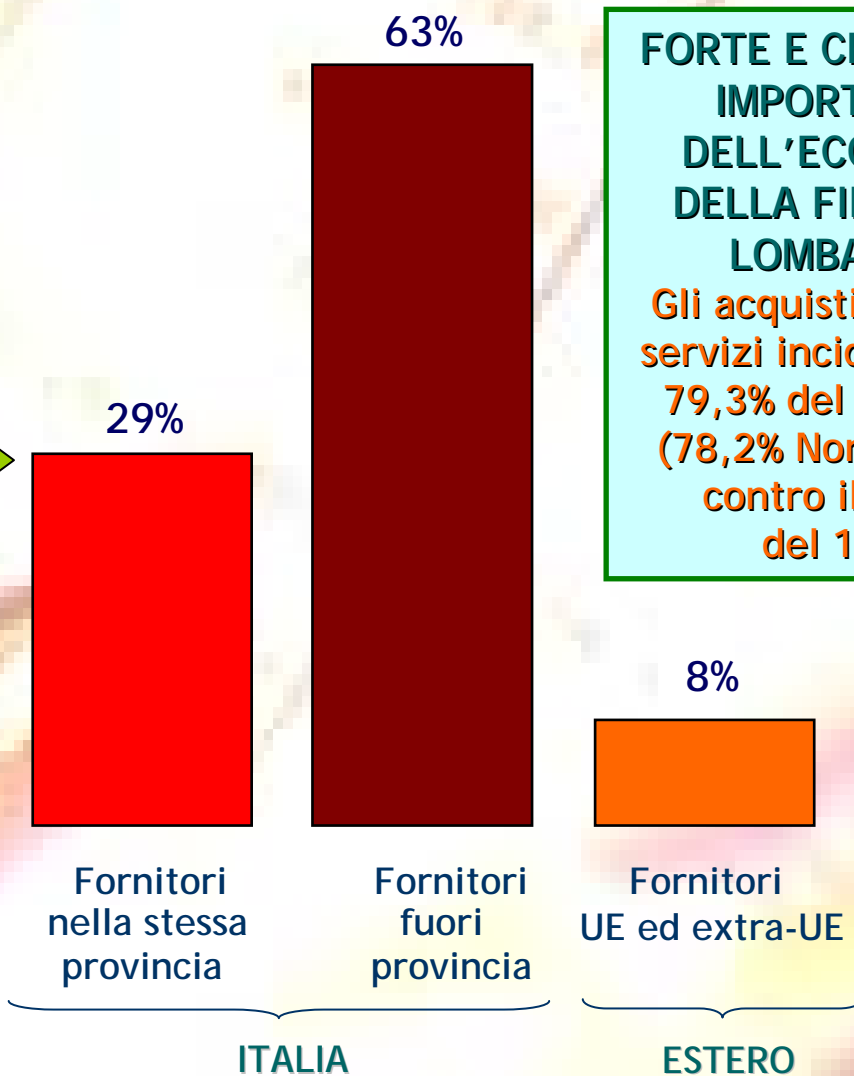
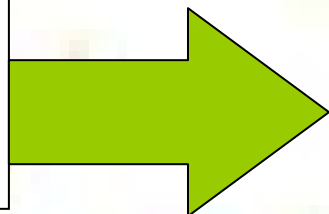
## Assetto organizzativo e relazioni con il territorio di origine

# IL SUCCESSO DELLE MEDIE IMPRESE DELLA LOMBARDIA E' LEGATO AL TERRITORIO E ALL'INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PICCOLA IMPRESA

Distribuzione % dei fornitori delle medie imprese della Lombardia in base alla loro localizzazione

Mediamente  
l'impresa  
è servita da  
**205 FORNITORI**

La filiera "a monte" è più corta della media italiana (244 fornitori) e di quella dell'insieme delle regioni del Nord-Ovest (222 fornitori)



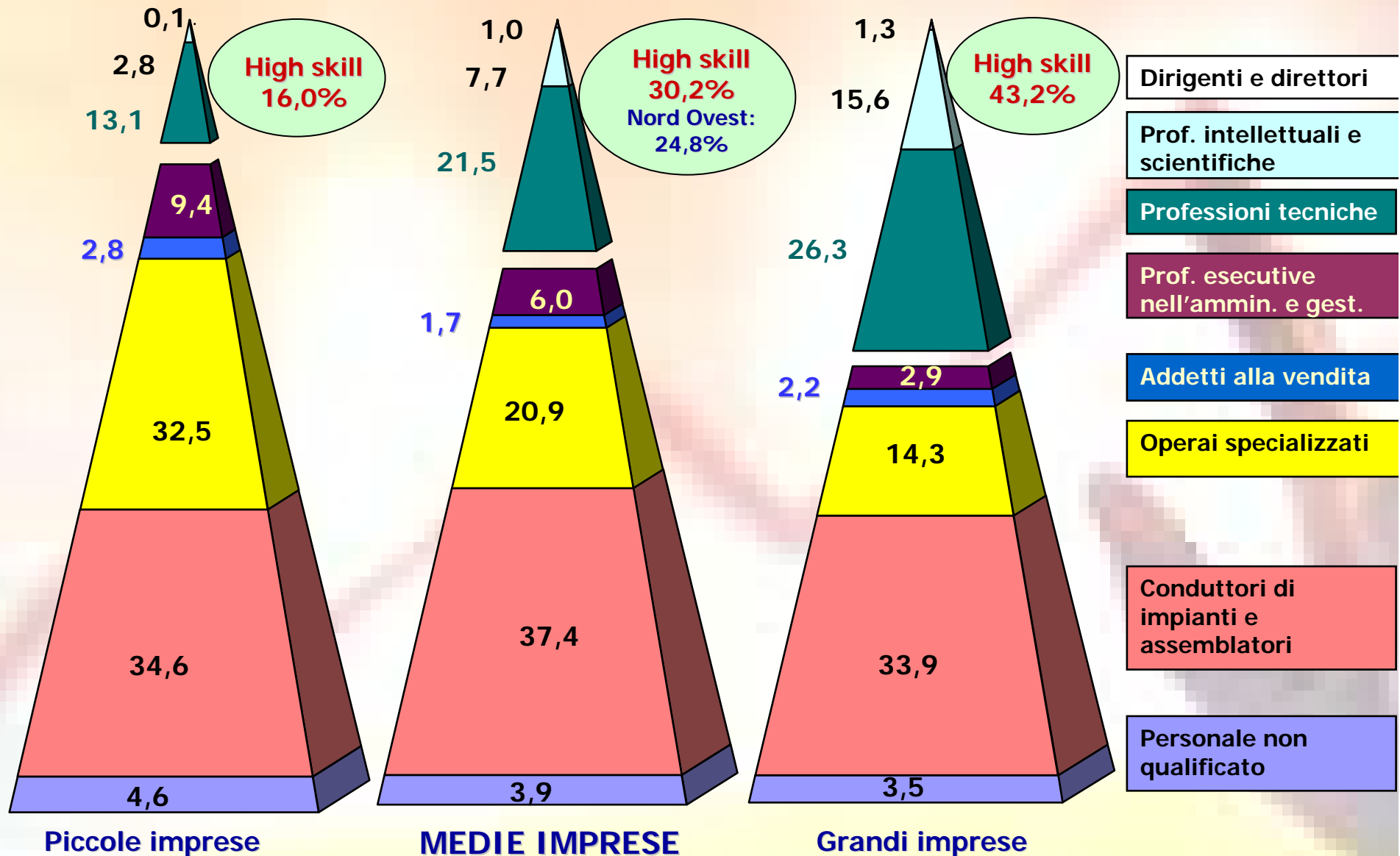
**FORTE E CRESCENTE  
IMPORTANZA  
DELL'ECONOMIA  
DELLA FILIERA IN  
LOMBARDIA**

Gli acquisti di beni e servizi incidono per il **79,3%** del fatturato (78,2% Nord Ovest), contro il **76,8%** del 1996

# Assetto organizzativo e relazioni con il territorio di origine

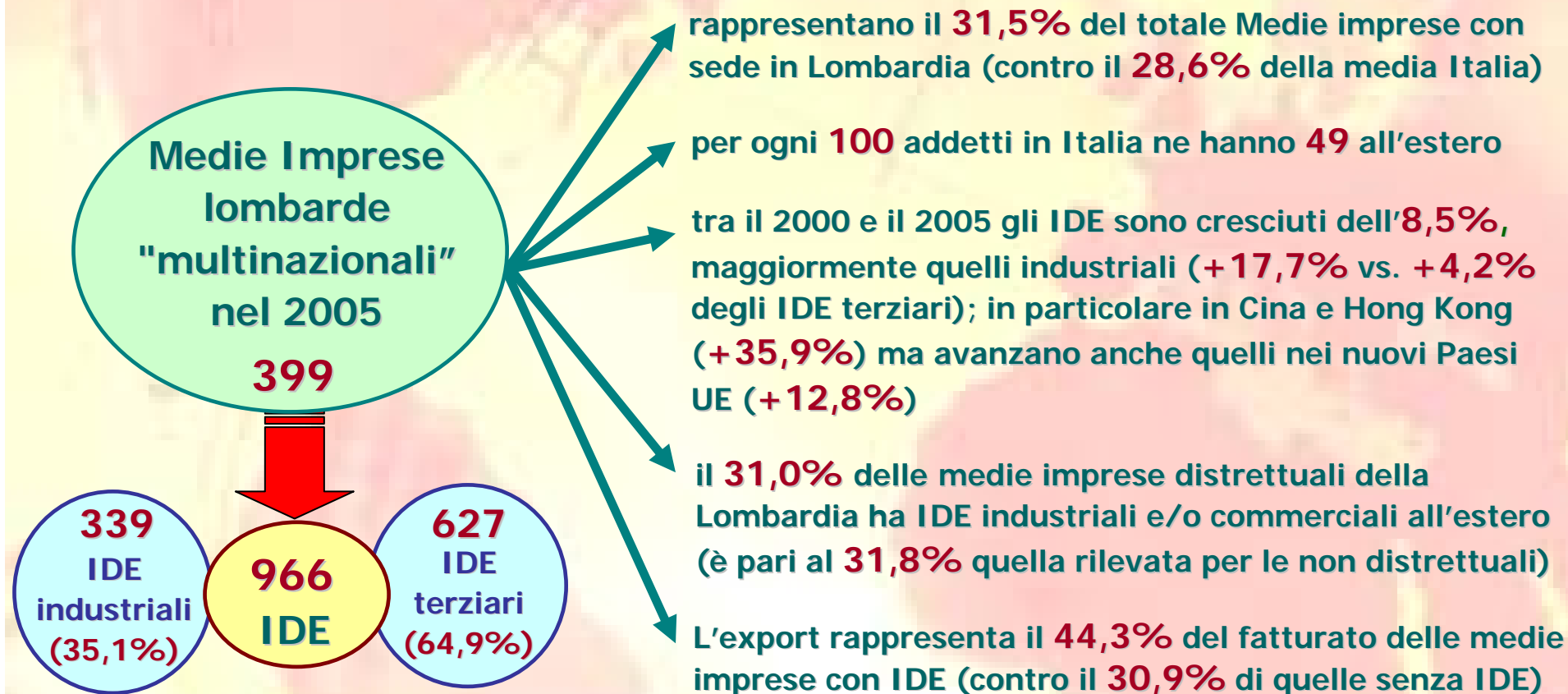
## LA RISTRUTTURAZIONE DELL'ASSETTO PRODUTTIVO ATTRAVERSO LA DOMANDA DI PROFESSIONI – LOMBARDIA

Le assunzioni programmate dalle piccole (1-49), medie (50-499) e grandi (oltre 500) imprese industriali (%) nel 2007



## Le scelte di localizzazione all'estero

# GLI INVESTIMENTI PRODUTTIVI E COMMERCIALI ALL'ESTERO DELLE MEDIE IMPRESE CON SEDE IN LOMBARDIA



**La Lombardia è la 1° regione italiana e precede il Veneto e l'Emilia Romagna. Milano è la 1° provincia (138 medie imprese "multinazionali" e 307 IDE totali) precedendo Brescia (2° con 82 medie imprese) e Bergamo (5° con 51 medie imprese) nei primi 10 posti**

# LA LOCALIZZAZIONE ALL'ESTERO "QUALIFICA" L'OCCUPAZIONE DELLE MEDIE IMPRESE LOMBARDE IN ITALIA

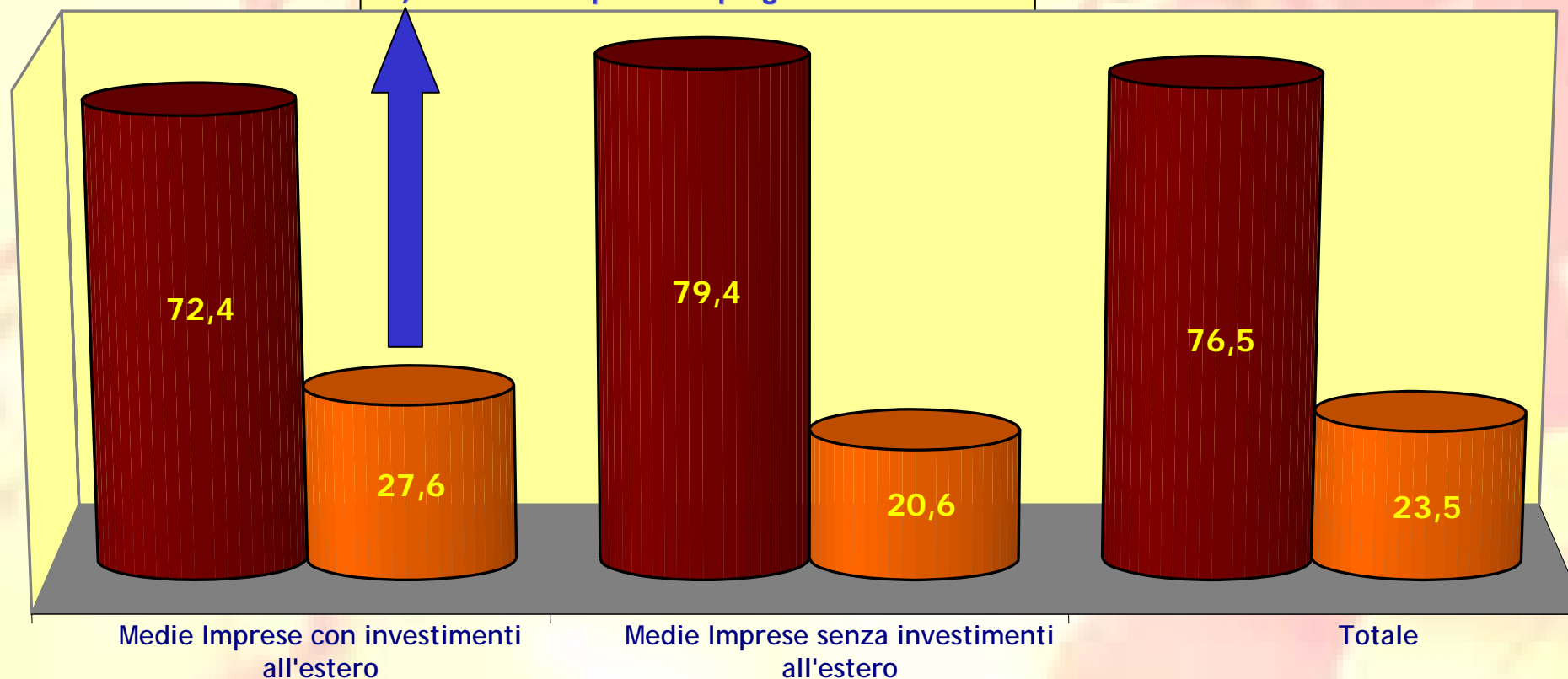
Assunzioni di figure *high skill* e *low skill* sul totale (incid. % media 2005-2007)

## LE FIGURE HIGH SKILL PIÙ RICHIESTE

(assunz. totali 2005-2007 LOMBARDIA)

- 1) Tecnici e responsabili commerciali e vendite
- 2) Tecnici e responsabili di produzione
- 3) Tecnici e responsabili della logistica e della distribuzione
- 4) Tecnici dell'amministrazione e contabilità
- 5) Tecnici e responsabili progettazione e R&S

High skill  
Low skill



## I fattori competitivi delle medie imprese

# STRATEGIE AZIENDALI E PROGRAMMI DI ASSUNZIONE NELLE MEDIE IMPRESE DELLA LOMBARDIA

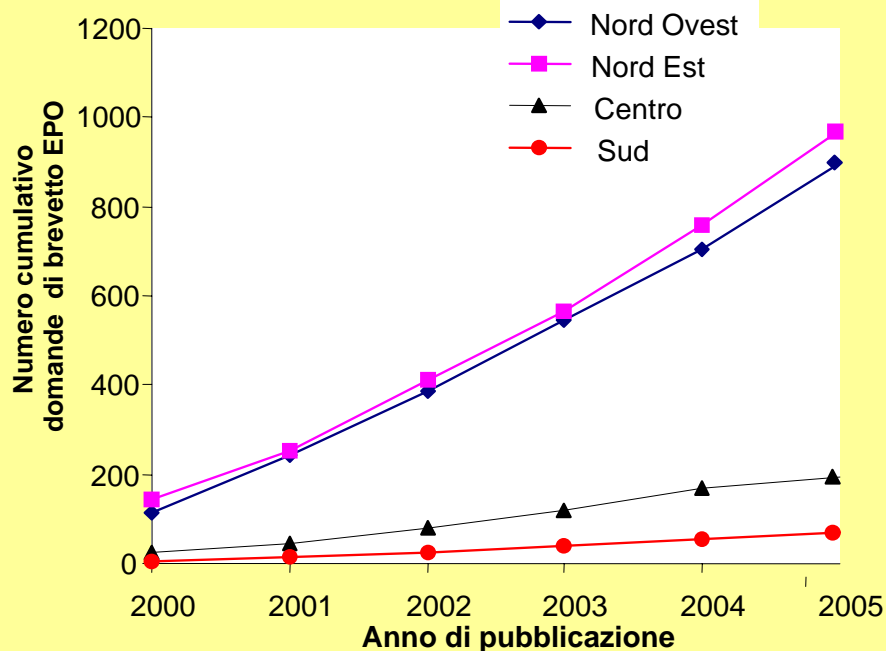
Assunzioni di figure *high skill* (ISCO 1, 2 e 3) per "filiera professionale" di appartenenza

	Assunzioni 2005 % su <i>high skill</i>	Assunzioni 2007 % su <i>high skill</i>	Variaz. % media annua
<b>Marketing&amp;Comunicazione, Commerciale</b> <i>- Agenti di vendita, intermediari commerciali, specialisti in marketing, tecnici pubblicitari, ecc.</i>	32,2	36,1	23,0
<b>Gestione e sviluppo dei processi produttivi</b> <i>- Tecnici e responsabili di processo, programmazione produzione, qualità, ingegneri, progettisti, ricercatori, ecc.</i>	43,6	46,9	20,5
<b>Efficienza dei processi produttivi e gestionali (ICT)</b> <i>- Analisti programmatori, programmatori, tecnici informatici, responsabili servizi informativi, ecc.</i>	4,0	6,8	50,6
<b>Amministrazione, Acquisti, Finanza, Legale, Personale</b> <i>- Tecnici contabili e amministrativi, addetti acquisti, addetti alla selezione personale, tecnici sicurezza, ecc.</i>	20,2	10,2	-17,4
<b>Totale assunzioni <i>high skill</i></b>	100,0	100,0	16,1

## I fattori competitivi delle medie imprese

# BREVETTI E MARCHI COMUNITARI SI DIFFONDONO LENTAMENTE TRA LE MEDIE IMPRESE

### NUMERO CUMULATIVO DI BREVETTI PER RIPARTIZIONE E ANNO

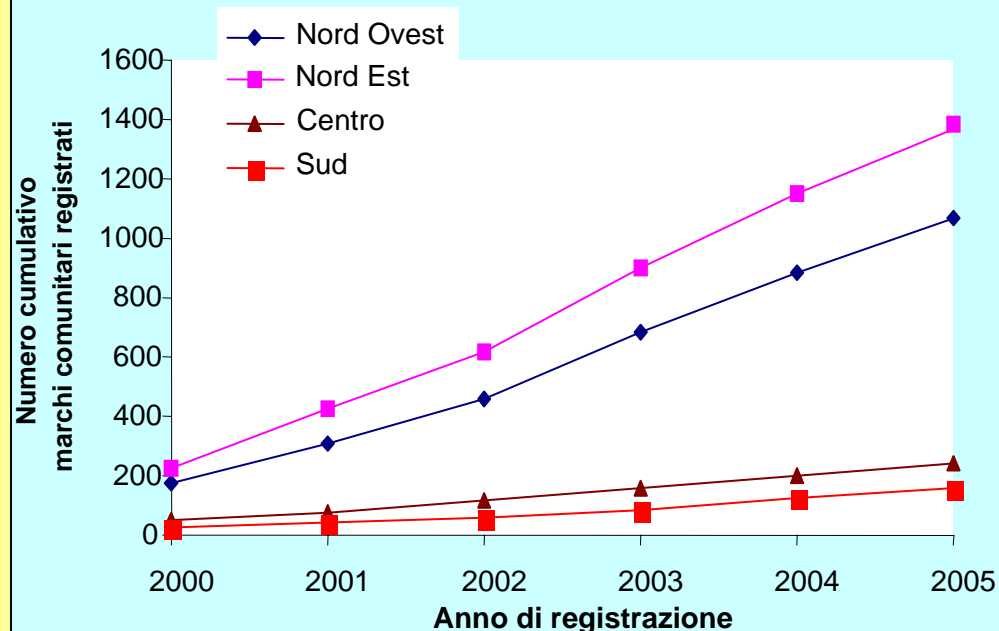


Tra il 2000 e il 2005, **313** medie imprese del **Nord Ovest** (il **18,5%** del totale) hanno registrato brevetti presso l'EPO

L'**export** rappresenta il **50,3%** del fatturato delle medie imprese del Nord Ovest con brevetti (contro il **32,8%** di quelle che non brevettano)

Milano concentra l'**11%** dei brevetti depositati dalle medie imprese italiane e la Lombardia il **29,8%**

### NUMERO CUMULATIVO DI MARCHI PER RIPARTIZIONE E ANNO



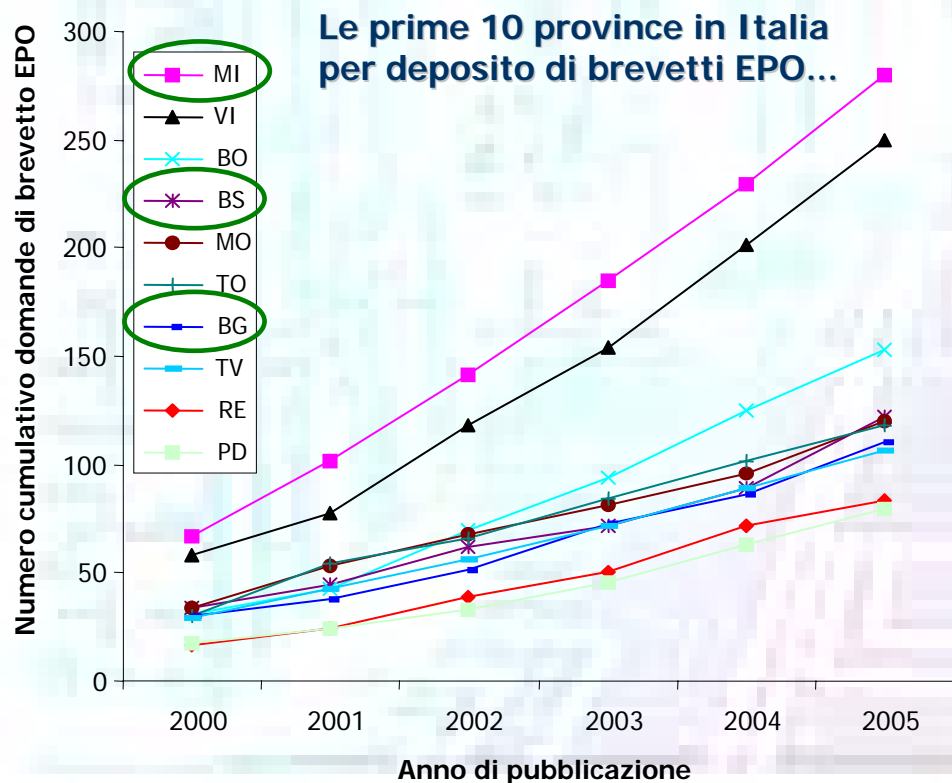
Tra il 2000 e il 2005, **364** medie imprese del **Nord Ovest** (il **21,5%** del totale) hanno registrato un marchio comunitario

L'**export** rappresenta il **37,4%** del fatturato delle medie imprese del Nord Ovest che hanno registrato marchi (contro il **35,2%** di quelle che non registrano marchi)

Milano concentra il **10%** dei marchi registrati dalle medie imprese italiane e la Lombardia il **30,2%**

# L'INNOVAZIONE "FORMALIZZATA" NELLE MEDIE IMPRESE LOMBARDE

LOMBARDIA	Brevetti EPO	Marchi comunitari	Brevetti + marchi
Numero di medie imprese	237	278	88
Numero di depositi delle medie imprese	624	837	/
% medie imprese lombarde su totale medie imprese italiane con depositi	34,8%	29,0%	30,2%



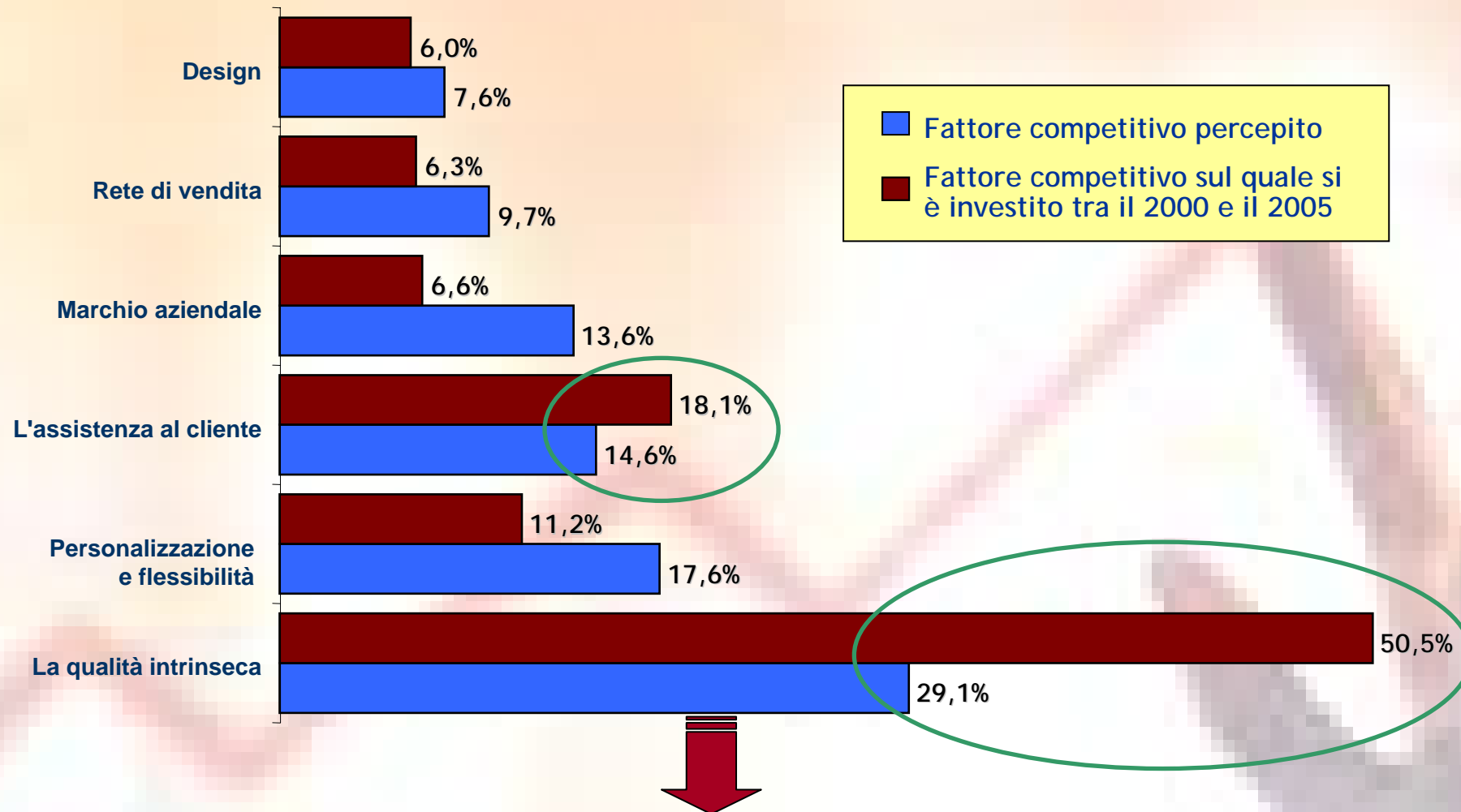
...e il grado di concentrazione di marchi e brevetti

Provincia	N. brevetti per media imprese brevettante	N. marchi per media impresa depositante
LO	4,0	6,3
MI	3,0	2,8
LC	2,7	3,2
MN	2,6	4,2
BS	2,5	2,5
BG	2,5	2,9
CR	2,4	4,9
PV	2,3	2,2
CO	2,1	2,6
VA	2,1	3,1

## Strategie di prezzo e fattori competitivi delle medie imprese del Nord-Ovest

# I FATTORI COMPETITIVI DELLE MEDIE IMPRESE

Distribuzione dei diversi fattori secondo la rilevanza segnalata dalle imprese



**LA "FRONTIERA DA RAGGIUNGERE" È RAPPRESENTATA DAL "SU MISURA", DAL DESIGN E DAL MARCHIO**

**IL DRIVER DELL'INNOVAZIONE E' IL MERCATO**

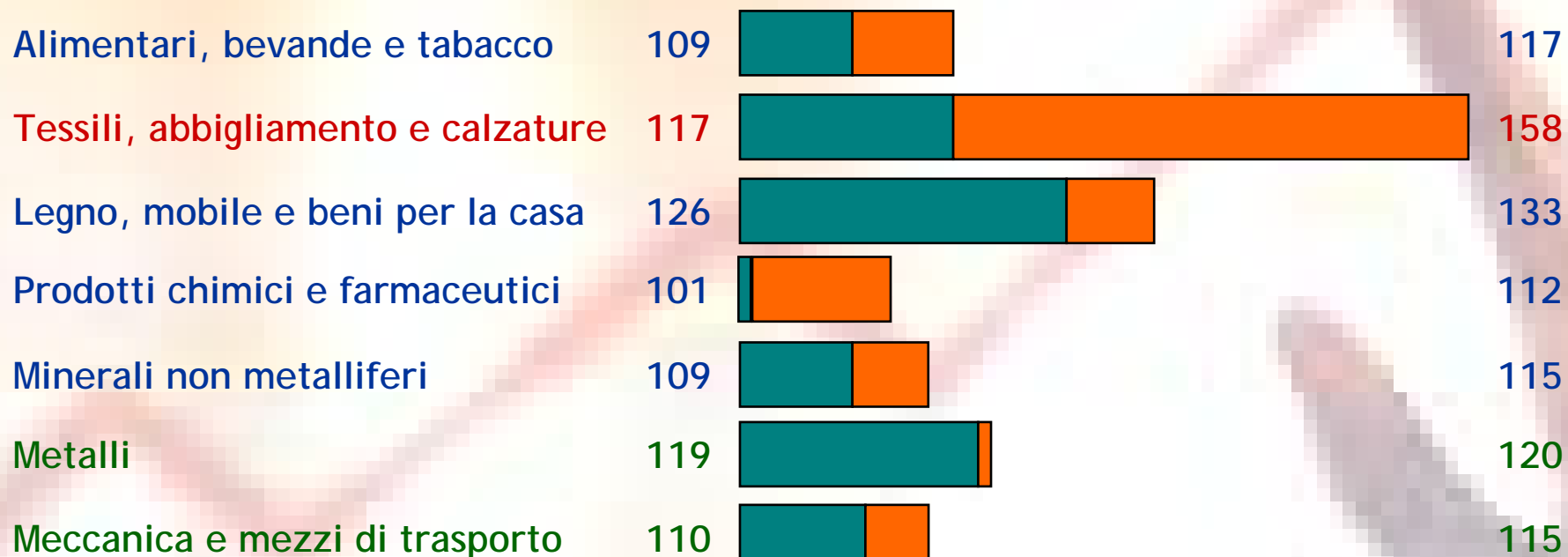
## Strategie di prezzo e fattori competitivi delle medie imprese

# I DIFFERENZIALI DI PREZZO CHE IL MERCATO RICONOSCE ALLE MEDIE IMPRESE LOMBARDE

PREZZO DEL PRODOTTO  
"STANDARD"  
=100

PREZZO DEL PRODOTTO  
DELLE MEDIE IMPRESE  
DELLA LOMBARDIA  
=117

PREZZO DEL PRODOTTO  
DI FASCIA ALTA  
=126



*dati settoriali riferiti al complesso delle medie imprese industriali del Nord Ovest*

ITALIA

119

131

# OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

- 1** Leadership in ben definite nicchie di mercato e forte proiezione all'estero, puntando su eccellenza produttiva, assistenza al cliente e marketing come *asset* competitivi;
- 2** Economie di scala "di sistema": struttura produttiva "snella", possibile grazie alla loro posizione di leader in filiere produttive alimentate da un consistente indotto di piccole imprese, spesso a carattere artigianale;
- 3** Forte radicamento delle specializzazioni produttive all'interno delle tradizioni e dei "saperi" dei distretti industriali: la media impresa come meta-organizzatore del territorio, anello di congiunzione tra locale e globale;
- 4** Vale la dimensione strategica e non solo quella occupazionale: capacità di stabilire reti commerciali sempre più ampie ma con una forte attenzione al "cuore manifatturiero" interno;
- 5** È ancora prevalente (ma non esclusivo) il modello dell'innovazione "non formalizzata", guidata dalle esigenze del mercato e realizzata valorizzando il capitale umano aziendale;

# **Centro Studi Unioncamere**

**Internet: [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it)**



**CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA**