

## 7. I SERVIZI ALLE IMPRESE

### 7.1. I servizi alle imprese traino dello sviluppo

#### 7.1.1. Il processo di terziarizzazione dell'economia lombarda

La classificazione dei servizi che Regione Lombardia fornisce alle imprese fa riferimento alla nomenclatura NACE/ATECO 2002 e ha il vantaggio della comparabilità, in quanto è utilizzata dai principali istituti statistici italiani e internazionali. In termini settoriali, le attività finanziarie sono individuate dal settore J; i servizi alle imprese dal settore K. All'interno della classe dei servizi alle imprese è usuale la distinzione tra servizi tradizionali (attività immobiliari, noleggio, manutenzione e riparazione di macchine per ufficio, studi legali e notarili, servizi di investigazione e vigilanza, servizi di pulizia e disinfestazione, attività inerenti alla fotografia, imballaggio e confezionamento, servizi congressuali, altre attività di servizi) e servizi avanzati (informatica, *engineering*, ricerca e progettazione, consulenza organizzativa e direzionale, ricerche di mercato e pubblicità).

L'Italia, che era inizialmente in ritardo rispetto agli altri Paesi, ha visto una delle crescite più significative. Nel periodo di riferimento, infatti, la quota occupazionale del settore è passata dal 40% a oltre il 65%, mentre quella sul valore aggiunto al costo dei fattori è cresciuta dal 51% al 69% (ISTAT, 2001a).

In Lombardia, regione caratterizzata da una solida vocazione manifatturiera (che al 2008 produceva ancora il 26% del valore aggiunto industriale italiano), il settore terziario ha assunto una sempre maggiore importanza, arrivando a costituire oltre il 60% del valore aggiunto regionale (ISTAT, 2008c).

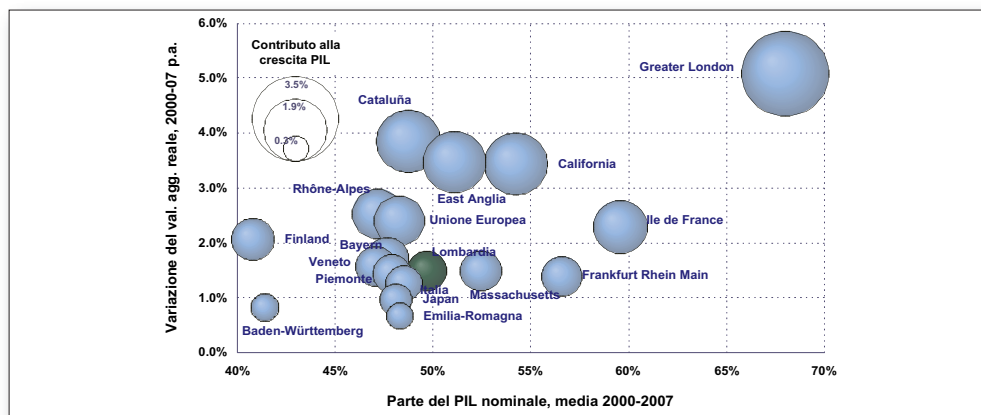
La terziarizzazione dell'economia lombarda (come quella italiana) è cominciata in ritardo rispetto alle altre regioni manifatturiere europee. Il valore aggiunto del terziario inizia a superare, infatti, quello dell'industria solo dopo la metà degli anni Ottanta. Gli incrementi occupazionali più rilevanti si sono concentrati da subito nei comparti dei servizi alle imprese, che a tutt'oggi costituiscono un punto di forza del sistema produttivo lombardo (ISTAT, 2001a). Tra il 1993 e il 1999 la terziarizzazione è proseguita con una crescita consistente degli occupati nei servizi (+11,2%, contro il +6,7% italiano) caratterizzandosi per una forte specializzazione nelle attività del terziario avanzato (IReR, 2000). Tali attività, oltre a essere pienamente integrate con il manifatturiero, sono maggiormente permeabili alla diffusione delle nuove tecnologie ICT e diventano presto un fattore dinamico di sviluppo dell'economia lombarda.

Nel periodo 1995-2000 i servizi hanno contribuito in misura consistente al sostegno all'imprenditorialità e all'occupazione: le imprese con sede in Lombardia sono aumentate di oltre il 20% (contro un più contenuto 7,8% nell'industria), così anche gli occupati, con un saldo positivo di 90.000, sono cresciuti del 6,4% (IReR, 2000).

Anche in questo periodo il settore più dinamico è stato, continuando la tendenza già evidenziata, quello dei servizi alle imprese, con un aumento delle unità locali pari all'87% e di oltre il 33% in termini di addetti; positiva anche la dinamica del settore dell'intermediazione monetaria e finanziaria, con un +30% in termini di unità locali (IReR, 2000).

La Lombardia si colloca a livello di eccellenza nel panorama italiano per quanto riguarda i servizi avanzati di tipo finanziario e di trading. I dati più recenti di BAK Basel Economics (fig. 7.1) confermano che in termini sia di consistenza del settore, sia di crescita del valore aggiunto, essa è allineata alle altre regioni *benchmark* (IReR, 2009a).

**Figura 7.1** Contributo alla crescita da parte del settore dei servizi privati - Anni 2000-2007 (crescita reale ai prezzi e tassi di cambio del 2000, in PPP)



Fonte: BAK Basel Economics - International Benchmarking Database (2008)

All'interno del settore dei servizi privati, quello finanziario, quello dei trasporti e le attività di consulenza alle imprese hanno dato un contributo significativo alla crescita. Viceversa i settori più tradizionali come commercio, turismo e attività immobiliari, sembrano avere ormai esaurito la propria spinta espansiva, influenzando solo marginalmente la crescita del PIL.

Tra i fattori più critici all'interno di questo panorama possono essere citati l'inadeguata dotazione infrastrutturale, la scarsa penetrazione delle tecnologie informatiche nel tessuto imprenditoriale, la specializzazione settoriale orientata su settori a bassa potenzialità di crescita, il persistere di un irrisolto rapporto tra sistema produttivo e mondo della ricerca (IReR, 2009a).

La terziarizzazione lombarda è stata trainata dalla crescita della domanda di servizi da parte delle famiglie e delle imprese. Tuttavia, tale domanda si è qualificata in modo piuttosto differenziato. Dal punto di vista meramente quantitativo, la maggioranza relativa dei servizi (44% nel 2000) è rappresentata dal terziario tradizionale destinato prevalentemente alle famiglie. I servizi alle imprese vantano però ritmi di crescita dell'occupazione più sostenuti (ISTAT, 2001a).

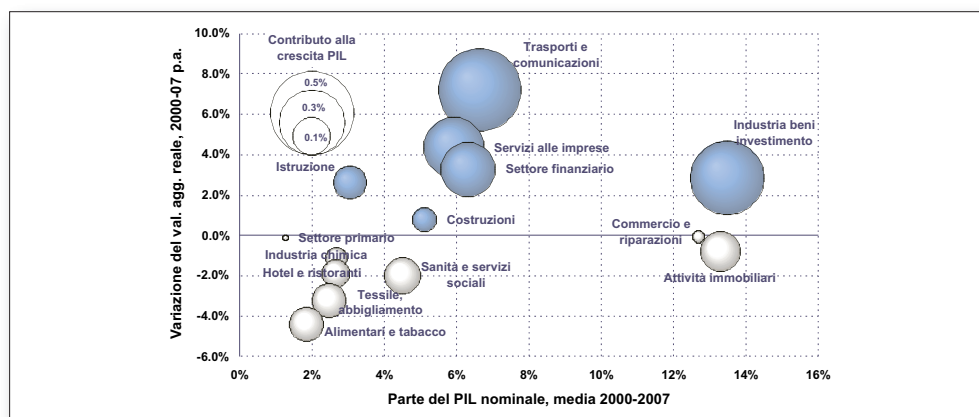
Nel 2005 in Lombardia il terziario occupava quasi 2,5 milioni di addetti, con un'incidenza decisamente superiore alla media italiana (260 addetti ogni 1.000 abitanti contro i 222 italiani). Anche la produttività del lavoro nel comparto terziario (esclusa la Pubblica amministrazione) risulta decisamente superiore a quella delle altre regioni (IReR, 2005b).

Il processo di terziarizzazione dell'economia lombarda può essere misurato anche dal contributo dei singoli comparti del terziario alla crescita del PIL regionale. Tra i settori più dinamici (fig. 7.2) spiccano i trasporti e le comunicazioni, seguiti dai servizi alle imprese e dal settore finanziario.

È possibile che la crescita di valore aggiunto nel settore terziario sia spiegata non tanto da una crescita della produttività, bensì da uno spostamento di occupazione dai settori a bassa a quelli con più elevata produttività del lavoro in valore assoluto, anche se decrescente (ISTAT, 2008e). In assenza di tale movimento, il calo della produttività del sistema regionale sarebbe probabilmente stato più marcato. I dati dei Conti economici territoriali ISTAT del 2006 sembrano confermare indirettamente questa pre-

occupazione: si registra, infatti, una diminuzione della produttività nel settore dei servizi agli affari pari al 9,4%.

**Figura 7.2** Contributo alla crescita del PIL da parte dei principali rami economici - Lombardia - Anni 2000-2007 (crescita reale ai prezzi e tassi di cambio del 2000, in PPP)



Fonte: BAK Basel Economics - International Benchmarking Database (2008)

La scarsa capacità di crescita della produttività del lavoro nei servizi avanzati potrebbe nei prossimi anni avere effetti negativi sulla ripresa economica: essi potranno essere solo parzialmente bilanciati dall'apporto positivo (anche in termini di produttività) dei settori a maggiore contenuto di conoscenze, che sono tuttavia un segmento ancora relativamente piccolo dell'intero settore dei servizi.

Uno degli elementi rilevanti per la crescita del settore è l'*outsourcing* da parte delle imprese manifatturiere. Secondo un'indagine campionaria, il 50% delle imprese industriali dà in *outsourcing* parte delle proprie attività. Tra queste attività spiccano i servizi informativi di selezione e gestione del personale, logistica e distribuzione, *packaging*, manutenzione macchine, seguite da R&S e progettazione (tab. 7.1) (IReR, 2005b).

La tabella 7.1 evidenzia inoltre il carattere fortemente regionalizzato, soprattutto per i servizi, del processo di esternalizzazione: le attività relative sono prevalentemente,

**Tabella 7.1** Esternalizzazione di funzioni aziendali, per settore - Lombardia - Anno 2004 (valori percentuali sul totale delle imprese)

Settore	% Outsourcers*	% Outsourcers regionali**	% Off-shorers***
Energia e chimica	51,53	42,33	9,20
Alimentare e affini	50,00	38,00	8,00
Tessile e abbigliamento	47,90	39,52	11,98
Legno e mobile	50,00	41,89	1,35
Carta e affini	60,71	42,86	5,36
Meccanica e trasporti	48,25	40,50	7,75
Elettronica e ottica	42,55	31,91	13,83
Edilizia	54,17	51,39	2,08
Totale	49,74	41,38	7,84

\* Imprese che hanno esternalizzato almeno una attività  
 \*\* Imprese che hanno esternalizzato almeno una attività entro la Regione  
 \*\*\* Imprese che hanno esternalizzato almeno una attività all'estero

Fonte: IReR (2005a)

seppure non esclusivamente, condotte da altri soggetti regionali, mentre ridotta è la quota di imprese lombarde che scorporano attività verso reti estere di fornitura.

Il comparto dei servizi non è immune dagli effetti della crisi economica. Secondo le stime del Centro Studi Confindustria (2009), i servizi sono l'unico comparto del settore privato che a livello Paese ha fatto registrare una crescita dell'occupazione nel 2008 dello 0,6%, ma tale cifra è la combinazione di un'espansione dell'occupazione nella prima parte del 2008 e di una flessione nell'ultimo trimestre del 2008. Il trend negativo prosegue anche nel 2009, in corrispondenza del calo dei consumi che penalizza la distribuzione commerciale, la contrazione dei servizi per le imprese e il minor impiego di lavoratori interinali (i quali sono classificati nel terziario indipendentemente dall'impresa in cui vengono impiegati). Le stesse indagini stimano una diminuzione degli occupati nei servizi dell'1,8% nel 2009 e una ripresa della crescita nel 2010 (+0,2%).

L'indagine ISAE (2009a) sul terziario innovativo (informatica, ingegneria, consulenza amministrativa e gestionale, marketing e pubblicità) nella Provincia di Milano mostra un peggioramento dei principali indicatori, basati su giudizi degli intervistati, rispetto all'anno precedente. Particolarmente negativi i valori relativi agli ordini totali e al clima di fiducia, mentre sembrano rimanere positivi, sia pure in modo ridimensionato, i saldi di occupazione e fatturato.

### 7.1.2. I Knowledge-Intensive Business Services

La Lombardia è una delle aree di principale localizzazione dei settori ad alta intensità di conoscenza (KIBS – Knowledge-Intensive Business Services): il 27% degli insediamenti e il 31% degli occupati nei KIBS in Italia sono localizzati in questa regione (IReR, 2009h). Tali settori contribuiscono a circa il 10% dell'economia lombarda in termini di numero di imprese, addetti e Prodotto interno lordo.

I KIBS sono una categoria di servizi alle imprese che offrono in larga parte conoscenza e competenze specifiche alle aziende che li utilizzano. Essi offrono essenzialmente servizi di ricerca e sviluppo, design, marketing, pubblicità e servizi legati alle piattaforme ICT. I KIBS contribuiscono attivamente a diverse attività strategiche (innovazione, marketing, produzione ecc.) delle imprese che ne fanno uso.

I KIBS lombardi mostrano profili di performance buoni. Si registrano tuttavia differenze significative di profittabilità e produttività fra settori: i KIBS di marketing e di gestione del personale presentano risultati più elevati rispetto a KIBS di R&S e ICT. Rispetto a un *benchmark* nazionale, le imprese KIBS lombarde presentano profili di performance migliori, soprattutto con riguardo agli indicatori di produttività (IReR, 2009h).

I KIBS sono rilevanti per lo sviluppo e la produttività delle imprese lombarde: una percentuale compresa tra l'11% e il 38% dei processi aziendali delle imprese manifatturiere lombarde è data, infatti, in esternalizzazione alle imprese KIBS. Circa due terzi di questo fenomeno di *outsourcing* sono gestiti da imprese KIBS regionali, i cui servizi sono ritenuti soddisfacenti. Esiste inoltre un legame positivo fra impiego di KIBS e performance aziendali: a parità di condizioni, un aumento del 10% nell'impiego di KIBS, comporta, in media, un aumento del 2,16% nel livello di performance delle imprese lombarde.

I KIBS rappresentano, infine, una fonte di innovazione, differenziazione dei prodotti e crescita della produttività per gli altri settori economici e contribuiscono pertanto allo sviluppo non solo direttamente, tramite crescita di occupazione e valore aggiunto, ma anche indirettamente, migliorando l'efficienza del sistema attraverso i trasferimenti di conoscenza e la specializzazione delle attività.

### 7.1.3. Un comparto fortemente connesso: la logistica

La logistica è un volano fondamentale per la crescita economica di un'impresa (IReR, 2009); Globus et Locus, 2009) e la Lombardia è il principale polo logistico italiano, sia dal punto di vista della generazione di flussi, che della concentrazione delle funzioni direzionali dell'intero settore, fattori estremamente rilevanti dal punto di vista strategico.

La forte concentrazione industriale, la notevole densità di popolazione, l'elevato reddito pro capite, producono nell'area lombarda un altrettanto elevato tasso di mobilità di persone e merci, sia all'interno della regione stessa, sia con altre regioni italiane ed europee. A questo si aggiungono le inestimabili risorse rappresentate dai sistemi di relazione e dalla compresenza di saperi gestionali-organizzativi presenti sul territorio lombardo e milanese in particolare. La centralità lombarda non è pertanto meramente geografica e infrastrutturale, ma direzionale.

La Lombardia è la regione con il maggior volume di interscambio con l'estero, circa 132 milioni di tonnellate di merci, di cui il 76% rappresentato dalle importazioni, come è tipico delle regioni trasformatrici. In termini di valore, gli interscambi della regione nel 2008 rappresentavano il 32% delle importazioni italiane e il 28% delle esportazioni. I Paesi UE27, Germania e Francia in particolare, sono i partner principali della Lombardia (60% dell'interscambio totale); a essi si sono di recente affiancati mercati emergenti quali Russia, Polonia, Cina e Turchia (IReR, 2009).

Con riferimento all'anno 2008, i flussi logistici generati dal sistema della regione logistica lombarda (che include anche le Province di Novara e Piacenza) sono stati stimati in 6.832 miliardi di euro, pari al 30% del fatturato logistico italiano (Globus et Locus, 2009). Le conseguenze sul settore della logistica e dei sistemi di movimentazione sono evidenti: da una parte, l'aumento delle quantità trasportate su rotte sempre più internazionali; dall'altra, la necessità di un coordinamento più sofisticato dei flussi logistici tra i diversi attori della stessa *supply chain*, unitamente alla richiesta di elevata qualità del servizio, in termini di maggiore affidabilità, puntualità, accuratezza e sicurezza per ogni singolo evento di trasporto.

La contiguità territoriale con i principali mercati di sbocco ha fatto sì che storicamente la modalità maggiormente utilizzata (non considerando le materie prime) fosse quella stradale, soprattutto per quanto riguarda le esportazioni (52% su gomma). Modesto è invece il peso del trasporto ferroviario (3-4%), che può tuttavia giocare un ruolo importante in un contesto di riequilibrio intermodale (IReR, 2009).

La globalizzazione dei mercati, ampliando i confini geografici degli scambi, ha favorito soprattutto lo sviluppo del trasporto marittimo, che ha evidenziato notevoli vantaggi sulle rotte intercontinentali in termini di costi ed esternalità minori.

Il sistema portuale dell'alto-Tirreno costituisce lo sbocco sul mare più immediato per le regioni del Nord-Ovest, rappresentando un punto nodale per i traffici provenienti dall'Estremo Oriente, l'Africa e il Sud America.

L'altra modalità utilizzata nei trasporti intercontinentali è quella aerea. L'elevato costo del trasporto cargo aereo limita l'ambito di applicazione alle sole merci ad alto valore aggiunto e di volume limitato; nel complesso il polo aeroportuale lombardo (Malpensa, Linate, Orio al Serio, Montichiari) ha movimentato nel 2007 quasi 700.000 tonnellate di merci, il 70% delle quali transitate da Malpensa. Gli aeroporti milanesi sono tuttavia svantaggiati dal punto di vista dei «tempi a terra» rispetto ai principali scali concorrenti, tra cui Francoforte (IReR, 2009).

Per quanto riguarda le relazioni nazionali, la domanda merci delle PMI italiane, disperse sul territorio, si basa praticamente solo sulla modalità stradale, che risulta più flessibile, affidabile e meno costosa rispetto a quella ferroviaria, soprattutto sulle medio-brevi distanze (90% delle merci, pari a 1.508 milioni di tonnellate, di cui il 97% relative ai traffici interni, con una percorrenza media di 130 km).

Dal punto di vista della localizzazione, le infrastrutture logistiche censite (338 magazzini di stoccaggio e distribuzione in conto terzi con una superficie coperta complessiva di 7 milioni di metri quadri) tendono ad addensarsi intorno alla metropoli lombarda, fulcro dell'intero sistema, e a irradiarsi da essa lungo i principali assi viari (Dati C-Log, Università LIUC, 2009). I terminal intermodali sono localizzati, per la gran parte, nelle aree di maggior addensamento di magazzini in conto terzi, risultato di un processo non pianificato, ma razionale, di scelte insediative effettuate dai singoli operatori logistici.

Nel 2007 le imprese lombarde attive nel settore del trasporto e logistica erano 21.590, con oltre 27.000 unità locali per un totale di circa 56.000 addetti, che rappresentano rispettivamente il 16,9% delle imprese e il 14,7% degli addetti del settore a livello nazionale. L'85% delle aziende è impegnato nell'attività di autotrasporto (oltre 18.000), l'8% nella movimentazione e magazzinaggio, mentre gli spedizionieri e i corrieri espressi rappresentano rispettivamente il 4% e il 3% del settore (IRer, 2009).

Delle oltre 20.000 imprese presenti in Lombardia, 322 (di cui 200 in provincia di Milano) controllano oltre 1.300 unità locali diffuse a livello nazionale. Su un totale di 756 imprese/gruppi, il 28% ha sede in Lombardia e il 17% (130 imprese/gruppi) a Milano e provincia, con percentuali maggiori per operatori logistici (28%), spedizionieri e Multimodal Transport Operator (MTO) (37%) e corrieri espressi. A Milano hanno sede anche tre fra i principali operatori internazionali del trasporto espresso operanti sul mercato italiano: DHL, UPS e FEDEX.

Gli aspetti che maggiormente caratterizzano il mercato lombardo della logistica rispetto a quelli delle principali city delle regioni europee sono il basso livello di terziarizzazione da parte dell'industria e il «nanismo» industriale della logistica italiana. Si tratta di aspetti strettamente intrecciati e che si rafforzano a vicenda. Le piccole imprese, infatti, esprimono una domanda di logistica guidata prevalentemente dall'esigenza di minimizzare i costi, piuttosto che da quella di migliorare la qualità complessiva del processo. La conseguenza di ciò è, tra l'altro, che le esportazioni e le importazioni delle PMI sono prevalentemente gestite dagli operatori logistici dei partner commerciali esteri.

D'altra parte, se la domanda è sottosviluppata, anche l'offerta di logistica è altrettanto carente, con una larga diffusione di aziende di dimensione piccola e piccolissima.

La gamma dei possibili interventi e delle relative modalità di attuazione, finalizzati a una razionalizzazione dei flussi di traffico delle merci nella regione urbana milanese, richiede indispensabili interventi di adeguamento e potenziamento delle infrastrutture, sia sui singoli assi (strade, linee ferroviarie ecc.), sia sui nodi della rete (terminal intermodali, piattaforme logistiche), necessari per rafforzare e ottimizzare il sistema della logistica e del trasporto delle merci, anche in vista di Expo 2015, ma anche su altri nodi complementari e più mirati al miglioramento qualitativo dei servizi di trasporto e della logistica, per esempio con incentivi a enti e aziende affinché assumano provvedimenti organizzativo-gestionali finalizzati al raggiungimento di comportamenti virtuosi.

## 7.2. Il sostegno regionale all'innovazione nei servizi alle imprese

Alcune caratteristiche dei servizi sono condivise con l'intero sistema imprenditoriale lombardo. È il caso della ridotta dimensione media delle imprese.

Per questo motivo sono state dirette alle imprese del settore le medesime misure che hanno coinvolto le aziende del manifatturiero (accesso al credito, innovazione, semplificazione) che non trattiamo in questa sede perché già diffusamente discusse in altra parte del Rapporto (☞ cfr. cap. 2 Area Economica).

La piccola dimensione di impresa è particolarmente evidente nel caso dei servizi e ha mostrato una tendenza a ridursi ulteriormente. Se questo ha permesso flessibilità e maggiore dinamismo imprenditoriale, vi è da domandarsi se non si sia ormai scesi sotto la soglia ottimale, anche in relazione alla crescente concorrenza globale che sta progressivamente rivalutando il peso delle economie di scala.

Non a caso la Regione ha realizzato alcuni interventi finalizzati all'aggregazione delle imprese allo scopo di migliorare la gestione delle attività di produzione e di vendita. Fattore non meno importante, l'associazione tra imprese favorisce uno scambio di conoscenze che può migliorare la competitività di tutte quelle che vengono a contatto tra di loro.

Numerosi interventi sono inoltre stati focalizzati sull'introduzione dell'innovazione di processo o di prodotto. L'innovazione nei servizi ha, infatti, assunto un ruolo sempre più rilevante nel miglioramento della produttività delle imprese, poiché permette di garantire efficienza nei processi di produzione e distribuzione e una maggior qualità dei servizi offerti. Infine, vanno ricordate le azioni rivolte a favorire lo sviluppo della società dell'informazione, che sono direttamente rivolte ai servizi: scopo di queste azioni è, infatti, potenziare i servizi esistenti e creare le condizioni per la fornitura di nuove o rinnovate prestazioni, tramite un utilizzo sempre più diffuso e avanzato delle tecnologie ICT.

Che il settore dei servizi alle imprese necessiti di policy specifiche è assodato, stante le caratteristiche delle imprese di questo settore:

- *interazione con la domanda*: i servizi infatti sono spesso prodotti e consumati simultaneamente, pertanto per il fornitore del servizio la soddisfazione immediata dei bisogni del cliente diventa cruciale, ma ne è anche immediata la verifica. È tuttavia impossibile esaminare il servizio prima dell'acquisto, da cui la rilevanza di elementi quali la reputazione o la continuità;
- *ruolo delle ICT*: i settori terziari più avanzati e dinamici investono in ICT in misura considerevolmente maggiore rispetto ai settori manifatturieri. Le nuove tecnologie hanno tuttavia un impatto pervasivo anche sui comparti storicamente meno tecnologici; hanno, infatti, reso più facili l'ordine, la conservazione e la distribuzione di alcuni servizi e hanno consentito alla domanda l'accesso ad alcuni servizi non solo in tempo reale, ma anche in modalità differita. L'ICT inoltre consente una delocalizzazione delle attività;
- *ruolo delle risorse umane*: ancora più che nel manifatturiero, le risorse umane nei servizi sono fondamentali sia ai fini dell'operatività sia ai fini dell'innovazione. Di conseguenza, la formazione e la riqualificazione della forza lavoro assumono un ruolo fondamentale. È questa una delle numerose ragioni per l'attivazione di politiche mirate alla formazione.