



## **Sostenibilità, un vantaggio competitivo per il territorio milanese**

### **Executive summary**

#### **Obiettivi del progetto**

Il progetto, iniziato nel 2008, ha l'obiettivo di mappare le imprese milanesi coinvolte nella fornitura di prodotti, tecnologie e servizi nel settore energetico e ambientale, accompagnandole in un processo di aggregazione e potenziamento della loro capacità competitiva sui mercati di riferimento, rafforzando le sinergie tra gli enti istituzionali e contribuendo in questo modo a diffondere nel territorio la cultura dello sviluppo sostenibile.

Al fine di valorizzare le competenze individuate è stato realizzato un repertorio delle imprese associate per dare loro maggiore visibilità e facilitare l'avvio di relazioni. Allo stesso tempo, per supportare le imprese del settore della *green economy* si è cercato di individuare delle azioni mirate, atte a migliorare la competitività delle imprese stesse, anche in ottica internazionale.

Tutto quanto detto finora assume particolare rilevanza nella prospettiva dell'organizzazione di un'esposizione universale come l'*Expo*, che avrà nella sostenibilità, declinata nelle sue diverse accezioni, il proprio tema centrale. Questo significherà che Milano sarà nei prossimi quattro anni al centro dell'attenzione mondiale per quanto riguarda la sua capacità di offrire visioni, progetti, prodotti e servizi all'altezza delle sfide poste dalla cosiddetta *green economy*.

Prima ancora dei milioni di visitatori attesi nei sei mesi dell'esposizione, centinaia di delegazioni di rappresentanti istituzionali, imprenditori e manager visiteranno la città nei prossimi mesi, ai quali andranno presentate le potenzialità che il tessuto produttivo milanese e lombardo è in grado di produrre. E' questa un'occasione da non perdere per valorizzare i risultati che Milano, come nodo del network dell'economia sostenibile, è stata e sarà in grado di generare.

#### **Sintesi dei risultati dell'indagine**

La modalità di raccolta delle informazioni relative alle imprese si sono articolate in diverse fasi: inizialmente si è proceduto a una mappatura delle imprese associate che

operano nei diversi comparti della *green economy* (aria, acqua, suolo e bonifiche, rifiuti, rumore esterno, energia da fonti rinnovabili, efficienza energetica, idrogeno, energia da fonti convenzionali, nucleare) e successivamente, sono state elaborate e interpretate le informazioni raccolte.

Dai dati ottenuti è emerso come il territorio milanese sia un contesto di assoluto rilievo per quanto riguarda le tematiche di carattere energetico e ambientale: 356 imprese attive in svariati settori (partecipanti ad oggi al progetto), con un fatturato globale di oltre 50 miliardi di euro e oltre 25.000 addetti solo in provincia di Milano.

Il grafico 1 mostra la distribuzione delle imprese all'interno dei diversi comparti:

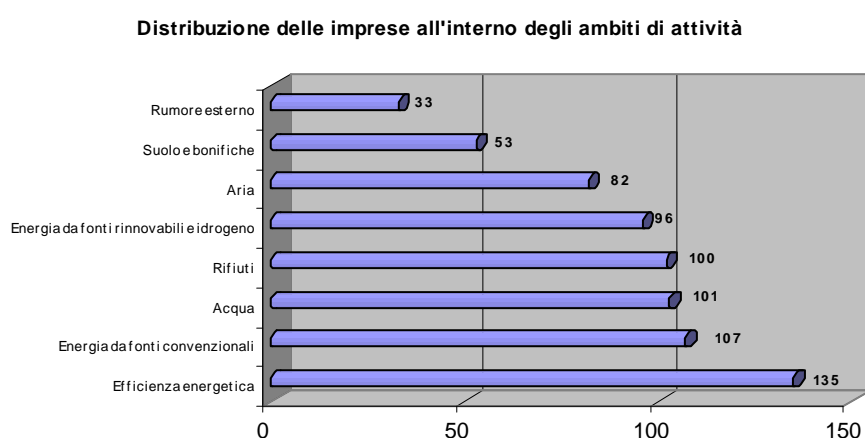


Grafico 1: distribuzione delle imprese all'interno degli ambiti di attività a seguito dell'indagine demoscopica (alcune imprese operano in più ambiti, pertanto sommando la presenza nei vari comparti si ottiene un numero superiore a 356)

Dall'analisi si è evidenziato come la maggior parte delle imprese (il 63% circa) abbia meno di 50 addetti e mediamente, nel triennio 2007-2009, presentino un fatturato medio variegato compreso tra 5 e 30 milioni di euro. Più di 30 imprese invece con oltre 250 dipendenti, fatturano oltre 50 milioni di euro l'anno.

Le tabelle 1 e 2 sintetizzano dimensioni e fatturato delle aziende:

| Dipendenti             | N° Aziende | Percentuale |
|------------------------|------------|-------------|
| Fino a 49 dipendenti   | 226        | 63,48%      |
| Da 50 a 249 dipendenti | 74         | 20,79%      |
| Oltre 250 dipendenti   | 30         | 8,43%       |
| Non sa/non risponde    | 26         | 7,30%       |

Tabella 1: distribuzione dimensionale delle imprese per numero di dipendenti a seguito dell'indagine demoscopica

| Fatturato (media ultimi 3 anni)    | N° Aziende | Percentuale |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Fino a 2 milioni di euro           | 48         | 13,48%      |
| Da 2 milioni a 5 milioni di euro   | 46         | 12,92%      |
| Da 5 milioni a 30 milioni di euro  | 67         | 18,82%      |
| Da 30 milioni a 50 milioni di euro | 6          | 1,69%       |
| Maggiore di 50 milioni di euro     | 34         | 9,55%       |
| Non sa/Non risponde                | 155        | 43,54%      |

Tabella 2: distribuzione dimensionale delle imprese per classe di fatturato medio degli ultimi tre anni a seguito dell'indagine demoscopia

Dal punto di vista territoriale, le imprese si collocano prevalentemente all'interno del Comune di Milano, nella prima "cerchia" intorno alla città stessa e lungo la linea Milano-Bergamo.

La figura 1 mostra la distribuzione delle imprese nei diversi Comuni del territorio di competenza di Assolombarda:

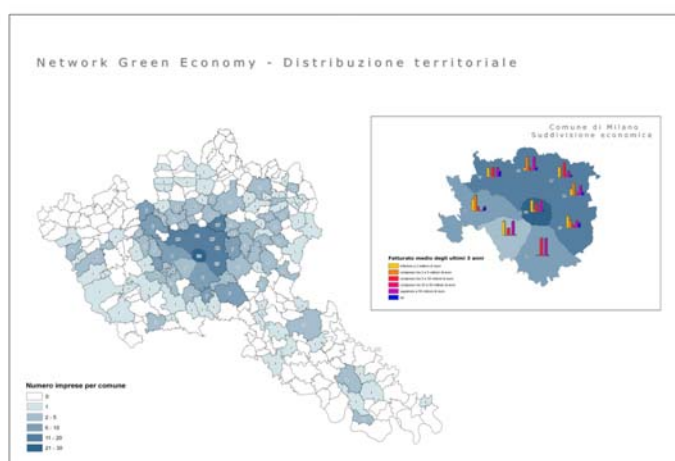


Figura 1: distribuzione territoriale delle imprese a seguito dell'indagine demoscopia

Da un'analisi specifica per ciascun ambito di attività è possibile riassumere quanto segue:

- o **efficienza energetica:** le attività delle imprese di questo ambito tematico sono per la maggior parte la consulenza, la progettazione e la costruzione di impianti e componenti tecniche. Dal punto di vista dimensionale prevale la media grandezza, ma con il maggior numero di fatturati superiori ai 50 milioni di euro;
- o **energia da fonti convenzionali:** le attività delle imprese di questo ambito tematico sono più che altro la progettazione e la costruzione di impianti e componenti tecniche. Rispetto agli altri comparti, in questo, sono presenti

aziende di maggiori dimensioni con fatturati elevati (quasi la metà di queste ha un fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro);

- o **energia da fonti rinnovabili e idrogeno:** in questo ambito tematico le imprese sono prevalentemente impegnate nella fornitura di servizi e progettazione di impianti: a fonte solare fotovoltaica, a biomasse, eolica e idroelettrica. Dal punto di vista dimensionale sono imprese di media grandezza ma solo il 20% di esse ha un fatturato superiore a 50 milioni di euro;
- o **acqua:** le preponderanti attività delle imprese di questo ambito tematico sono la consulenza, la progettazione e la costruzione di impianti e componenti tecniche. Dal punto di vista dimensionale sono piccole e medie imprese con un fatturato più modesto rispetto agli altri comparti (prevalentemente al di sotto di 5 milioni di euro l'anno);
- o **aria:** le attività delle imprese di questo comparto sono prevalentemente la consulenza e la progettazione e costruzione di impianti e componenti tecniche. Dal punto di vista dimensionale sono imprese di piccole dimensioni e mediamente hanno un fatturato al di sotto di 30 milioni di euro l'anno;
- o **rifiuti:** le attività predominanti di questo ambito tematico è la fornitura di servizi e consulenze; tuttavia vi è un buon numero di imprese impegnate nella commercializzazione e progettazione di impianti e componenti tecniche. Le imprese, di piccole e medie dimensioni presentano in gran parte, un fatturato al di sotto dei 30 milioni di euro l'anno;
- o **rumore esterno:** in questo comparto le imprese offrono consulenza e fornitura di servizi. Le aziende di piccole-medie dimensioni mostrano un fatturato che si colloca mediamente al di sotto dei 30 milioni di euro;
- o **suolo e bonifiche:** l'attività prevalente di queste imprese è la consulenza e la fornitura di servizi. Questo ambito tematico è caratterizzato da aziende di piccole e medie dimensioni e da fatturati più bassi rispetto ad altri.

## **Approfondimento sulle attività di R&S**

L'analisi ha individuato come circa il 30% delle imprese svolga attività di ricerca e sviluppo e che il comparto maggiormente attivo in termini di brevetti sia quello dell'efficienza energetica (per dimensioni aziendali e disponibilità di capitali).

Trend non riscontrato nel settore delle fonti energetiche convenzionali che, pur caratterizzato dalla presenza di grandi dimensioni e capitali, investe meno in ricerca e

sviluppo rispetto anche ai settori dell'acqua, dell'aria, dell'energia da fonti rinnovabili e dei rifiuti.

Le imprese che fanno R&S collaborano prevalentemente con le università (lombarde) e meno con i centri di ricerca, impiegando, in media, un anno e mezzo per il completamento dell'intero processo. In merito ai finanziamenti, il ricorso è spesso a bandi europei o nazionali (Industria 2015), ma la difficoltà di accesso a questi aiuti economici è avvertita come primo ostacolo all'attività di ricerca, seguita dallo scarso scambio di informazioni con centri di eccellenza.

I dati evidenziano, inoltre, una necessità di investire in R&S in determinati ambiti: nell'efficienza energetica dell'industria, nel solare fotovoltaico e termodinamico, nelle biomasse, nei sistemi di monitoraggio delle emissioni in atmosfera e nei sistemi di ottimizzazione dei processi di combustione.

### **Le filiere: potenzialità e limiti**

Al fine di condividere con le imprese stesse quanto evidenziato dall'indagine demoscopica sono stati organizzati quattro *focus group*.

I *focus group* sono stati un momento per raccogliere le esperienze personali delle imprese e con queste discutere delle criticità dei propri settori di attività.

Ciò che è emerso in tutti i focus group evidenzia come, nel contesto lombardo, esistano competenze di livello elevato e una ottima presenza di imprese nelle diverse specializzazioni necessarie a creare una potenziale filiera.

Vi sono dunque grandi opportunità di aggregazione: in primo luogo, per sopperire alle piccole dimensioni delle imprese milanesi e lombarde che volessero operare in contesto internazionale e, in secondo luogo, per agire collettivamente al fine di rimuovere alcuni dei principali vincoli esistenti sul mercato interno, anche nella prospettiva di una maggiore spinta verso l'innovazione.

A tale proposito è emersa l'importanza di Assolombarda come strumento promotore d'aggregazione e la necessità di avere a disposizione un repertorio delle imprese associate, così come un servizio di supporto alle imprese che volessero partecipare a gare internazionali e accedere a finanziamenti per la ricerca e sviluppo.

### *Filiere Rifiuti, Suolo e Bonifiche*

Le imprese, concordi sulla presenza nel territorio di elevate competenze, evidenziano alcune difficoltà di sviluppo del settore a seguito di: assenza di incentivi all'innovazione, dimensioni ridotte delle imprese e difficoltà nel reperimento di adeguate risorse umane.

### *Filiera Efficienza Energetica*

Dall'incontro appare chiaro l'elevato potenziale di efficientamento del settore industriale e residenziale. Nonostante la presenza di tecnologie innovative, dalla discussione è emersa una difficoltà di sviluppo del comparto a seguito, probabilmente, di un'eccessiva burocrazia, di una carenza da parte del sistema bancario e di una poca rilevanza culturale che queste tematiche hanno nel nostro paese.

Desiderata dalle imprese è la creazione di un *network* al fine di superare le criticità individuate e di relazionare il sistema bancario a quello imprenditoriale.

### *Filiere Acqua, Aria e Rumore Esterno*

Le criticità evidenziate per un possibile sviluppo dell'intero settore si riscontrano nell'assenza di incentivi all'innovazione, in una dimensione ridotta delle imprese, condizione necessaria per l'internazionalizzazione, e in una difficoltà nel reperimento di adeguate risorse umane.

### *Filiera Energie Rinnovabili*

Scarsa chiarezza della politica energetica del Paese, elevata burocrazia, mancanza di informazioni sulle prospettive di sviluppo del mercato nazionale e internazionale, della ridotta dimensione delle imprese e degli effetti del cosiddetto "effetto NIMBY", risultano essere ostacoli allo sviluppo del settore.

L'analisi dei possibili mercati potenziali e aggregazioni di imprese vengono viste come condizioni necessarie per una maggiore penetrazione delle stesse sui mercati internazionali.

Individuazione di possibili scenari competitivi di mercato e modalità di aggregazione tra imprese per l'accesso ai mercati internazionali, risultano essere le richieste delle imprese coinvolte nel progetto nel corso di due specifici incontri tematici di approfondimento.

## **Analisi di mercato e scenari competitivi**

### **Energia**

L'approfondimento condotto con le imprese ha evidenziato come le prospettive nel campo delle fonti rinnovabili e, ancor di più, dell'efficienza energetica siano estremamente interessanti anche per i prossimi anni. Nonostante un significativo

dinamismo delle imprese, sono necessarie azioni di politica industriale che sappiano orientare e valorizzare questo impegno, consentendo alle filiere nazionali di conquistare gli ambiti di business a maggior valore aggiunto che restano spesso terreno di conquista esclusivo delle grandi imprese multinazionali estere.

In riferimento a possibili aggregazioni tra imprese, si è evidenziato come queste possano comportare possibilità di riduzione dei costi fissi, aumento di disponibilità finanziarie e incremento dei volumi di vendita, senza rinunciare alle identità aziendali e con il pieno mantenimento delle singole *governance* aziendali. Tali benefici sono conseguibili tramite un "contratto di rete", incrementando nello stesso tempo competitività, possibilità di innovazioni e ripartizioni del rischio d'impresa.

### **Ambiente**

Per quanto riguarda gli scenari di sviluppo del mercato, si evidenzia la dinamicità del mercato dei servizi ambientali, anche se le filiere al proprio interno presentano caratteristiche differenti che hanno diverse implicazioni in termini di posizionamento strategico delle diverse tipologie di imprese. Come emerso anche nel corso dell'indagine, vi sono infatti mercati caratterizzati da una maggiore frammentazione (come quello dei rifiuti), in cui vi è spazio anche per imprese di minori dimensioni; mentre altri (come quello dell'acqua) risultano decisamente più concentrati con la presenza di imprese di dimensioni medio-grandi. Lo stesso ragionamento può essere fatto con riferimento alle attività presenti all'interno della filiera, dove i piccoli hanno maggior opportunità nella consulenza, ma anche in attività O&M, mentre prevalgono i grandi nelle attività di commercializzazione e produzione. Questi aspetti di natura strategica sono stati visti anche nel passaggio da una prospettiva di competizione nazionale ad un'altra di natura globale, in cui le filiere possono articolarsi maggiormente, lasciando spazi interessanti anche agli operatori specializzati, purché apportatori di competenze distintive.

### **Conclusioni**

La presente indagine ha mostrato come esistano nel territorio milanese rilevanti competenze nell'ambito dei diversi segmenti della *green economy* e di come possa essere valorizzata la loro organizzazione in filiere. Questa potenzialità di aggregazione è una richiesta che emerge dalle stesse imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni, che sottolineano l'utilità di azioni di sistema che possano supportare lo sviluppo, l'innovazione, l'internazionalizzazione.

Occorre procedere con azioni di sistema che consentano di rafforzare in una prospettiva di lungo periodo la competitività di un'area caratterizzata da un'importante vocazione manifatturiera e di ricerca, tenendo anche conto del fatto che molte esperienze estere hanno già mostrato come attorno ad aree metropolitane con le caratteristiche di Milano si possano aggregare proficuamente energie e competenze riconducibili alla sfida della *green economy*.

L'obiettivo è rilanciare una strategia orientata contestualmente al rafforzamento dell'attrattività del territorio e della capacità competitiva in chiave globale, valutando alcuni *items*:

- potenziare le opportunità di aggregazione in filiere integrate di prodotti/servizi/tecnologie, operando sia dal lato offerta, effettuando una prima ricostruzione delle *capability* esistenti, sia dal lato domanda, fornendo informazioni su quali sono le prospettive strategiche dei principali attori di mercato a livello locale e internazionale;
- vincere la sfida dell'internazionalizzazione, in quanto i nuovi mercati costituiscono un'opportunità da sfruttare al meglio;
- consolidare una politica industriale finalizzata al rafforzamento dell'offerta, potenziando le opportunità di innovazione e di collaborazione con i centri di ricerca e con le Università, condizione favorevole grazie alla ricchezza dell'offerta presente sul territorio.