CONFINDUSTRIA

LUISS

OSSERVATORIO IMPRESE ESTERE

LE IMPRESE ESTERE IN ITALIA: TRA SEGNALI DI RIPRESA E NUOVI RISCHI GLOBALI

A cura di Alessandro Faramondi, Antonio Majocchi, Roberto Monducci, Armando Rungi, Anna Ruocco

RUBBETTINO

LUISS

CONFINDUSTRIA

OSSERVATORIO IMPRESE ESTERE

LE IMPRESE ESTERE IN ITALIA: TRA SEGNALI DI RIPRESA E NUOVI RISCHI GLOBALI

A cura di Alessandro Faramondi, Antonio Majocchi, Roberto Monducci, Armando Rungi, Anna Ruocco

RUBBETTINO

OSSERVATORIO IMPRESE ESTERE

Il Rapporto è stato realizzato dall'Osservatorio Imprese Estere. Hanno coordinato i lavori: Alessandro Faramondi (Istat), Antonio Majocchi (Luiss Guido Carli), Roberto Monducci (Scuola Superiore Sant'Anna Pisa), Armando Rungi (Scuola IMT Alti Studi Lucca) e Anna Ruocco (Area Affari Internazionali, Confindustria)

L'editing è stato curato da Pezzilli & Co.

Gruppo di lavoro: Alessandro Bianchi (ICE), Elisabetta Bilotta (Istat), Carmine Antonio Campanelli (ICE), Cristina Castelli (ICE), Daniela De Francesco (Istat), Silvia Efficace (ICE), Alessandro Faramondi (Istat), Giulio Giangaspero (ICE), Andrea Linarello (Banca d'Italia), Antonio Majocchi (Luiss Guido Carli), Valeria Mastrostefano (Istat), Elena Mazzeo (ICE), Serena Migliardo (Istat), Roberto Monducci (Osservatorio Imprese Estere), Manuela Nicosia (Istat), Damiano Petrolo (Università del Piemonte Orientale), Alessia Proietti (ICE), Armando Rungi (Scuola IMT Alti Studi Lucca), Anna Ruocco (Area Affari Internazionali, Confindustria), Emanuela Trinca (Istat), Sergio Salamone (Istat), Francesca Sanguineti (Università di Pavia), Stefania Spingola (ICE).

Si ringrazia Lorenzo Valeri (Luiss School of European Political Economy), Andrea Vancheri (Osservatorio Imprese Estere), Valentina Cava (Istat) e Sara Landi (Osservatorio Imprese Estere) per il supporto tecnico.

Il rapporto è stato chiuso con gli ultimi dati disponibili al 1 aprile 2023 desunti dalle diverse fonti statistiche citate.

Istat | Istituto Nazionale di Statistica

IMT SCUOLA ALTI STUDI LUCCA

© 2023 - Rubbettino Editore
88049 Soveria Mannelli - Viale Rosario Rubbettino, 10 - tel (0968) 6664201
www.rubbettino.it

1. ANALISI STRUTTURALE **16**

Le imprese a controllo estero residenti in Italia 17
1.1 La vocazione produttiva delle imprese a controllo estero 18
1.2 Le dimensioni delle imprese a controllo estero 20
1.3 La scomposizione della dinamica occupazionale (periodo 2014-2020) 22
1.4 *Performance* e reazione alla crisi delle imprese multinazionali 27
1.5 Imprese a controllo estero in Italia e catene globali del valore 34
1.6 Provenienza e rilevanza degli investitori esteri 38
1.7 Tipologie di formazione, partecipazione e costi delle multinazionali estere nel 2020 40
1.8 La Ricerca e Sviluppo nelle imprese a controllo estero 45
1.9 Livelli di complessità digitale delle imprese multinazionali 52
1.10 Strategie e gestione delle risorse umane 58
1.11 Gli investimenti delle grandi imprese italiane domestiche ed estere 67

2. LE ESPORTAZIONI DELLE IMPRESE A CONTROLLO ESTERO: ASPETTI STRUTTURALI E TENDENZE DELL'ULTIMO TRIENNIO **72**

Introduzione 73
2.1. La struttura dell'export delle imprese a controllo estero prima della pandemia: il contributo alle esportazioni delle diverse tipologie di impresa 74
2.2 Flussi di scambio e grado di apertura internazionale 79
2.3 Orientamento degli scambi commerciali per comparti 87
2.4 Le imprese a controllo estero nell'ultimo triennio: da una ripartenza frammentata alla ripresa, in un contesto instabile e incerto 97
2.5 Le imprese esportatrici all'uscita dalla fase acuta della pandemia 100
2.6 Il consolidamento della crescita e i nuovi shock globali 108
2.7 Una sintesi delle dinamiche delle imprese esportatrici nell'ultimo triennio 113
2.8 Alcuni commenti finali 115

3. IMPRESE ESTERE IN ITALIA, RIPRESA ECONOMICA NAZIONALE E INCERTEZZE GLOBALI **116**

3.1 Navigare l'incertezza 117
3.2 Traiettorie di investimento in Italia e nel mondo 122
3.3 Complessità delle Catene Globali del Valore 129
3.4 Conclusioni 134
Bibliografia 135

4. LE IMPRESE MULTINAZIONALI IN ITALIA, TRA RADICAMENTO LOCALE E PROIEZIONE INTERNAZIONALE **137**

Introduzione 138
4.1 La Platform Economy 141
4.2 BASF una presenza storica in Italia 148
4.3 Il caso PUNCH Torino 154

Introduzione

Il Terzo Rapporto sulle Imprese Estere delinea, in termini innovativi per metodi e analisi utilizzati, il quadro strutturale e dinamico del sistema delle imprese residenti a controllo estero, fornendo nuove e aggiornate evidenze sul loro ruolo propulsivo per il Paese, dal punto di vista quantitativo e qualitativo. Si tratta, in particolare, di evidenze originali su processi globali di investimento negli anni recenti; caratteristiche strutturali delle imprese estere nel nostro Paese e sul loro impegno in termini di investimento in risorse umane, digitalizzazione, ricerca e sviluppo; dinamiche economiche successive alle crisi indotte da pandemia e conflitto bellico; struttura e *performance* del segmento delle imprese esportatrici; radicamento e modalità di relazione delle imprese estere in Italia con il resto del sistema produttivo. Dal complesso delle evidenze e delle analisi presentate emerge un quadro che da un lato conferma il ruolo propulsivo delle imprese estere per la crescita dell'economia italiana, dall'altro sottolinea la rilevanza di alcune loro caratteristiche strutturali per affrontare le sfide poste dall'evoluzione del contesto globale.

Sia nella fase pandemica sia in quella successiva di ripresa condizionata le imprese a controllo estero hanno attuato misure e comportamenti che, attraverso l'accelerazione dell'uso di strumenti avanzati di gestione delle risorse umane, di presidio delle catene globali del valore, di gestione finanziaria, di riconfigurazione della presenza sui mercati esteri, hanno permesso di affrontare la fase acuta della crisi pandemica e la successiva fase di ripresa. A una prima fase di tutela dei livelli di attività e occupazione, è seguita una seconda fase di ripresa moderata che, nel caso delle esportazioni, si è trasformata in una performance rilevante.

Un ulteriore elemento che emerge dal Rapporto è la conferma, e il rafforzamento, di alcune specificità strutturali delle imprese estere particolarmente significative in termini di coerenza con i parametri di competitività posti dai nuovi scenari globali. Capacità di generare ricerca e innovazione, sforzo costante di investimento in beni materiali e immateriali, presenza dinamica nelle catene globali del valore, valorizzazione delle risorse umane, comportamenti proattivi in termini di sostenibilità, rappresentano fattori di allineamento ai nuovi parametri che i dati aggiornati presentati nel Rapporto segnalano come tratti caratteristici strutturali delle imprese estere nel nostro Paese.

Gli scenari economici globali: incertezza e flussi di investimenti

Le analisi presentate si inseriscono in uno scenario economico globale degli ultimi anni caratterizzato da un livello senza precedenti di incertezza percepita da cittadini e imprese, con una notevole eterogeneità dei rischi specifici a livello Paese. Segnatamente, in Italia il calo di fiducia dei consumatori è stato minore che in altri Paesi europei, anche in funzione delle politiche anticicliche dispiegate all'indomani della pandemia. Più in generale, gli indicatori di incertezza economica mostrano negli ultimi anni maggior stabilità in Italia rispetto ad altri Paesi europei. La relativa stabilità dello scenario economico italiano, seppure in un contesto di profonde tensioni geopolitiche e pressioni inflazionistiche, è certamente da considerarsi un elemento a favore della ritenzione degli investimenti da parte delle imprese multinazionali presenti in Italia. Rispetto ad altri Paesi, a parità di altri fattori, un ambiente economico che viene percepito come relativamente più stabile disincentiva le delocalizzazioni da parte delle case madri.

In questo contesto, i dati disponibili confermano che nel periodo 2019-2022 c'è stata, in effetti, una tendenza globale a far nascere nuovi progetti di investimento nel paese di origine della casa madre (*re-shoring*), tanto più alta quanto più alta è stata l'esposizione alla crisi pandemica nel Paese di origine. Ciò nonostante, le imprese estere in Italia hanno manifestato una propensione a disinvestire notevolmente minore se confrontata con il resto dell'Unione Europea o con il resto del mondo.

La resilienza delle affiliate estere già operanti in Italia è piuttosto uniforme lungo la filiera produttiva, lì dove la maggior propensione a disinvestire nel resto del mondo o in Unione Europea è largamente dovuta alla riorganizzazione di filiere per la produzione di beni intermedi, da un lato, e per l'erogazione di servizi post-produzione, dall'altro.

In generale, sia le multinazionali estere in Italia sia le multinazionali italiane all'estero fanno ricorso a filiere internazionali mediamente più corte alla fine del 2022 se confrontate con il 2019. Si è quindi scelto di rimanere ove possibile in prossimità della domanda, relativamente più a valle rispetto a quanto fatto prima della pandemia. Tale scelta è coerente con una strategia volta alla riduzione del rischio di shock dell'offerta, considerato che maggiore è la lunghezza della filiera e maggiore sarà anche il costo di coordinamento in caso di shock sulla rete produttiva globale.

Complessivamente, seppure in un contesto di profonda trasformazione di scenari economici globali, le imprese estere in Italia mantengono una specializzazione produttiva su segmenti di filiera ad alto valore aggiunto e alta intensità di innovazione, in grado di contribuire al potenziale di crescita economica del Paese.

La rilevanza quantitativa delle imprese a controllo estero nel sistema produttivo italiano

Il quadro strutturale completo e dettagliato sulle imprese estere in Italia è desumibile dai dati Istat riferiti al 2020, ultimo anno disponibile dei dati ufficiali

definitivi sulle imprese multinazionali. Secondo tali dati, le imprese attive in Italia appartenenti a gruppi multinazionali esteri sono 15.631 ed impiegano un totale di 1,5 milioni di addetti. Il fatturato prodotto è di quasi 548 miliardi e il valore aggiunto di quasi 122 miliardi. Pur rappresentando solo lo 0,4% del totale delle imprese italiane, le controllate di multinazionali estere forniscono un contributo significativo all'economia nazionale: impiegano l'8,8% degli addetti, realizzando il 19,0% del fatturato, il 16,5% del valore aggiunto, il 26,8% della spesa in ricerca e sviluppo, il 32,3% dell'export nazionale di merci e il 50,3% dell'import.

In termini di imprese, addetti e fatturato l'investitore estero che ha il peso maggiore in Italia è rappresentato dagli Stati Uniti (con il 14,8% delle imprese, il 21,0% degli addetti e il 28,1% del fatturato) seguito dalla Germania (14,0% delle imprese, 13,6% degli addetti e 12,9% del fatturato) e dal Regno Unito (13,3% delle imprese, 7,9% degli addetti e 7,4% del fatturato).

Dal punto di vista settoriale le controllate estere sono maggiormente presenti nei servizi (con 11.114 imprese attive a fronte delle 4.517 attive nell'industria); il loro fatturato rappresenta il 20,7% delle vendite totali delle imprese residenti in Italia (per quelle attive nell'industria il valore è pari al 17,0%), producono il 17,3% del valore aggiunto (15,4% nell'industria) e attivano una spesa in ricerca e sviluppo pari al 31,8% di quella del settore (24,5% nell'industria).

I fattori che spiegano l'aumento del peso delle imprese a controllo estero

Il progressivo aumento del peso occupazionale delle imprese estere in Italia trova nel Rapporto nuove evidenze. La crescita degli addetti alle imprese estere tra il 2014 e il 2020 è stata scomposta in due fattori: il primo misura la dinamica imputabile alle tendenze delle singole imprese, il secondo determina il contributo derivante dalla demografia del perimetro delle imprese controllate dall'estero.

Secondo tale approccio di analisi, la crescita occupazionale complessiva del perimetro delle multinazionali estere tra il 2014 e il 2020 (+22,1%) è imputabile per 10,2 punti percentuali alla componente "demografica" (saldo netto tra l'occupazione delle imprese entrate nel perimetro e l'occupazione di quelle uscite) e per 11,9 punti percentuali alla performance occupazionale delle imprese persistenti. Si tratta di un risultato importante e denso di implicazioni, che consente di misurare per la prima volta l'impatto di due dimensioni fondamentali del ruolo delle imprese a controllo estero per lo sviluppo del Paese, entrambe positive. Se dalla prima componente è possibile misurare un effetto attrattività, dalla seconda è desumibile un effetto competitività.

Gli investimenti delle grandi imprese

Con riferimento alle grandi imprese, a partire dal 2015 gli investimenti materiali sono aumentati sia per le imprese domestiche sia, con intensità molto superiore, per quelle a controllo estero. Lo sforzo di investimento è sostenuto dalla ripresa

economica e dagli interventi del Governo volti a favorire l'accumulazione di capitale e la transizione digitale del sistema produttivo. Nel 2021, ultimo anno per cui sono disponibili i dati, gli investimenti sono tornati a crescere tra le grandi imprese estere - dopo la crisi pandemica del 2020 - mentre sono rimasti stabili ai livelli registrati durante la pandemia per le grandi imprese domestiche. Per la componente immateriale emerge un maggiore dinamismo per entrambi i gruppi di impresa rispetto agli investimenti materiali; l'accumulazione è tuttavia molto più sostenuta tra le grandi multinazionali estere. La spinta all'adozione di tecnologie digitali innescata dalla pandemia ha verosimilmente sostenuto l'accumulazione di capitale immateriale la cui dinamica osservata per entrambi i gruppi di impresa del campione è in linea con quella osservata nel 2019. Le grandi imprese estere hanno tassi di investimento materiali superiori soprattutto nell'industria. Per quanto riguarda gli investimenti immateriali, le grandi imprese estere hanno tassi di accumulazione superiore nei settori dei servizi di supporto alle imprese.

Lento recupero dei livelli di valore aggiunto subito dopo la pandemia

Nel Rapporto si misurano – attraverso nuove fonti realizzate dall'Istat – le tendenze delle imprese a controllo estero nella fase successiva alla pandemia. Da questo punto di vista, emerge una relativa lentezza delle imprese appartenenti a gruppi multinazionali, sia esteri sia italiani, a superare i livelli di attività pre-Covid. In un contesto che vede nel 2021, rispetto al 2019, il livello di valore aggiunto generato dalle imprese industriali e dei servizi attive in entrambi gli anni aumentare del 3,0% in valori correnti, le imprese a controllo estero mostrano una crescita solo lievemente positiva (+0,3%), mentre quelle appartenenti a gruppi multinazionali italiani si posizionano ancora al di sotto dei livelli pre-Covid.

La difficoltà di recupero dei livelli di valore aggiunto pre-pandemici da parte delle imprese a controllo estero e delle multinazionali italiane nel 2021 sembrano dipendere soprattutto dalla dinamica delle grandi imprese del settore dei servizi, mentre l'industria sembra aver recuperato le perdite subite nel 2020. Su un piano più generale, sembrano rilevanti i problemi legati alle caratteristiche delle catene globali del valore, le cui perturbazioni possono aver determinato effetti avversi sulle imprese maggiormente coinvolte in reti di produzione transnazionali complesse.

Le imprese estere nei flussi di scambio globali

Da questo punto di vista, i dati Istat segnalano come nel 2020 un quarto delle imprese a controllo estero con almeno 50 addetti abbia acquistato beni esclusivamente da imprese residenti all'estero e appartenenti allo stesso gruppo multinazionale. Il 38,7% ha acquistato beni sia da imprese dello stesso gruppo sia da aziende esterne al gruppo, mentre il 33,9% li ha acquistati esclusivamente da altre imprese esterne al proprio gruppo. Per quanto riguarda, invece, la vendita di beni all'estero, più alta (51,8%) è la quota delle multinazionali estere che ha scelto di rivolgersi sia

ad imprese appartenenti allo stesso gruppo sia ad imprese esterne al gruppo, mentre quasi un terzo (27%) li ha venduti esclusivamente a imprese esterne al gruppo e il 21,3% ha utilizzato esclusivamente i canali intra-gruppo.

Elevati gli investimenti delle imprese estere in formazione del personale

Dal punto di vista strutturale, la formazione del personale è per le imprese un fattore sempre più importante di accrescimento della propria capacità competitiva. L'attenzione delle imprese a controllo estero verso la qualità delle risorse umane è confermata dai risultati della più recente rilevazione sulla formazione nelle imprese realizzata dall'Istat, che ha rilevato come, nel 2020, il 90% imprese estere abbia svolto attività di formazione professionale, a fronte del 68,9% del totale delle imprese attive in Italia con almeno 10 addetti.

Le multinazionali estere mostrano di avere, tra le attività formative alternative ai corsi, una maggiore propensione verso il training on the job, la partecipazione a convegni, workshop e seminari e le attività di auto-apprendimento, ossia mediante formazione a distanza in modalità asincrona: gli addetti di due terzi e più delle imprese estere hanno, infatti, usufruito di queste modalità per accrescere o aggiornare le proprie competenze. La dotazione digitale e la capacità organizzativa che caratterizza i grandi gruppi esteri ha certamente favorito l'utilizzo di momenti di aggiornamento delle proprie conoscenze e competenze attraverso modalità nuove e più flessibili. Questa elevata propensione alla formazione emerge chiaramente anche dai casi riportati nel presente rapporto, laddove le imprese analizzate mostrano non solo un'elevata propensione alla formazione dei dipendenti, ma anche una significativa attitudine a contribuire a programmi di formazione esterni alle imprese stesse e rivolti ai giovani.

Il tasso di partecipazione degli addetti ai corsi è di 628 partecipanti ogni mille addetti delle imprese che hanno realizzato corsi di formazione aziendale, rispetto ai 480 partecipanti ogni mille addetti delle imprese non appartenenti a gruppi. La partecipazione femminile risulta, inoltre, più alta rispetto a quella riscontrata nelle imprese con altre tipologie di governance: per le multinazionali estere, infatti, è pari al 40,5% del totale dei partecipanti, rispetto al 33,9% di quelle a controllo italiano, al 37,1% dei gruppi domestici e al 30,1% delle imprese indipendenti.

La Ricerca e Sviluppo come dimensione competitiva fondamentale delle imprese estere

L'impegno delle imprese estere nelle attività di Ricerca e Sviluppo è notevolmente elevato, spiegando il 26,8% della spesa totale sostenuta dalle imprese attive in Italia. L'intensità dell'impegno in R&S è testimoniato anche dall'incidenza delle spese rispetto al valore aggiunto, che per le imprese a controllo estero (11,6%) è ampiamente superiore a quella delle multinazionali italiane (8,9%). Le imprese a controllo estero che investono maggiormente in R&S sono concentrate nei settori

dei servizi alle imprese, della meccanica e della produzione di autoveicoli: i tre settori insieme rappresentano il 38,5% della spesa complessiva di queste imprese. Seguono il comparto della fabbricazione delle apparecchiature elettriche, il settore farmaceutico e il commercio all'ingrosso. Infine, una quota relativamente importante è quella dell'informatica e dell'elettronica (rispettivamente con il 5,6 e il 5,4%).

Elevato profilo digitale delle imprese estere

Con riferimento alla digitalizzazione, nuove analisi indicano che il 30,7% delle imprese multinazionali a controllo estero possiedono le caratteristiche delle imprese digitali complesse, rispetto al 28,0% delle imprese a controllo italiano. Le imprese a controllo estero evidenziano, rispetto alle altre tipologie di imprese, le maggiori quote di imprese definite "digitali complesse" in tutte le classi di addetti, con differenziali pari a poco meno di 4 punti percentuali nelle grandi imprese e oltre 2 nelle piccole imprese. L'elevata digitalizzazione è una caratteristica che emerge chiaramente anche nei casi d'impresa studiati che mostrano come le affiliate a capitale estero svolgano anche un ruolo di catalizzatore nei processi di digitalizzazione delle imprese partner italiane contribuendo – da questo punto di vista – ad alimentare gli effetti spillover sulle imprese italiane.

Elevata propensione delle imprese estere ad utilizzare lo smart-working

La diffusione dello smart working rappresenta una delle grandi trasformazioni accelerate dalla crisi sanitaria, che ha messo in discussione numerosi aspetti legati all'organizzazione e alla gestione delle risorse umane nelle imprese. Nel 2021 il 60,3% delle imprese a controllo estero ha adottato il lavoro a distanza, smart working o telelavoro per tutto o parte del personale, rispetto al 33,9% delle imprese a controllo italiano, al 15,3% dei gruppi domestici e al 4,7% delle indipendenti. Un primato che si conferma anche tra le realtà di grandi dimensioni (che impiegano 250 addetti e oltre), tra le quali quelle a controllo estero presentano un livello di utilizzo pari all'83,1% nell'industria e all'81,2% nei servizi a fronte, ad esempio, del 62,1% registrato nell'industria dalle grandi aziende a controllo italiano e al 75,2% nei servizi.

Le imprese estere nel sistema esportatore italiano

Data la rilevanza dei mercati esteri per lo sviluppo del Paese, il Rapporto ha sviluppato un'ampia sezione dedicata alla struttura e alla dinamica delle esportazioni delle imprese a controllo estero tra il 2019 e il 2022.

Le imprese esportatrici a controllo estero sono le più grandi non solo in termini di numero medio degli addetti, ma anche per livello di fatturato per impresa; anche la produttività del lavoro, misurata dal livello di valore aggiunto per addetto, raggiunge il proprio massimo per le imprese a controllo estero.

Anche dall'analisi del c.d. margine intensivo delle esportazioni (ossia il valore medio esportato per impresa), le affiliate italiane di multinazionali estere eviden-

ziano una capacità esportativa superiore a quella di tutte le altre imprese residenti: il valore medio registrato è pari a 25,4 milioni di euro, contro i 21,7 milioni delle imprese appartenenti a multinazionali italiane. Nettamente più contenuti i valori registrati per le imprese indipendenti e di gruppi domestici. Sul fronte delle importazioni, il valore medio assorbito dalle controllate estere è risultato di 28,6 milioni, segnando una differenza ancora più marcata rispetto al resto delle imprese esportatrici.

Il grado di apertura delle multinazionali estere è lievemente superiore alla media delle imprese esportatrici: la propensione all'export (valore delle esportazioni sul fatturato totale) è pari al 29,2% (contro una media del 28,7%); più elevata la quota rilevata per le aziende di multinazionali italiane (oltre 34%). Per le imprese a controllo estero l'incidenza dell'import di beni intermedi e energetici sui costi intermedi arriva invece al 14,2%, rispetto a una media del 10,2%, confermando una elevata propensione all'importazione di questa tipologia di impresa, che ne rappresenta un tratto caratteristico di natura strutturale.

Da un punto di vista merceologico, l'export delle imprese di gruppi multinazionali esteri è maggiormente orientato verso i beni di consumo non durevoli ed i beni strumentali, che pesano rispettivamente per il 32,3% e il 32% del loro valore esportato. Seguono i beni intermedi, con una quota del 25,8%, i beni energetici (4,8%) e i beni di consumo durevoli (4,4%).

Sulla base di indici di orientamento relativo delle esportazioni emerge una specializzazione delle imprese a controllo estero verso l'America Settentrionale e, in misura minore, l'Oceania, i paesi dell'Unione Europea e l'Asia Orientale. La maggior proiezione delle MNE verso i paesi dell'Unione Europea può essere letta alla luce dei vantaggi legati alla vicinanza geografica, ai legami storico-politici (soprattutto in riferimento ai paesi dell'UE) e intra-gruppo e all'insieme di opportunità e semplificazioni di un'unione politica ed economica come quella europea.

I gruppi multinazionali esteri sono caratterizzati da un grado elevato di diversificazione merceologica all'esportazione: se in media le imprese esportatrici italiane esportano 8,7 prodotti, per le imprese appartenenti a gruppi a controllo estero la gamma di prodotti esportati sale a 22,8 voci (in termini di nomenclatura combinata a 8 cifre).

Un altro indicatore interessante è quello relativo alla diversificazione dei mercati di sbocco (numero medio dei paesi nei quali si esporta), indice della capacità di cogliere le opportunità di nuovi mercati che mostrano una domanda in espansione e di presidiare quelli consolidati. Nel contesto attuale, caratterizzato da shock rilevanti e ripetuti, tale indicatore è interpretabile anche come misura della diversificazione del rischio, aspetto di grande rilevanza ai fini della resilienza delle imprese rispetto alle perturbazioni dei mercati di sbocco. Le imprese esportatrici appartenenti a gruppi multinazionali esteri esportano in media in 15,8 paesi, un valore pari a circa il doppio rispetto alla media dei paesi serviti dal complesso delle imprese esportatrici.

Le imprese esportatrici a controllo estero nell'ultimo triennio: da una ripartenza frammentata alla ripresa, in un contesto di forti turbolenze globali

A partire dal 2020 le vicende economiche globali sono state caratterizzate da shock e perturbazioni di intensità senza precedenti: a una prima caduta dei livelli di attività e del commercio mondiale di grande intensità e temporalmente concentrata ha fatto seguito un forte "rimbalzo", in un quadro caratterizzato da strozzature di offerta, differenze di velocità nel recupero dei livelli pre-Covid tra aree e paesi, progressiva accelerazione di pressioni inflazionistiche, gravi crisi geo-politiche.

Oltre a disegnare il profilo delle imprese a controllo estero che esportano, il Rapporto consente di valutarne la capacità di ripresa negli anni successivi alla fase acuta della crisi indotta dalla pandemia, fino a tutto il 2022.

Nella prima fase (2019-21) la crescita complessiva delle vendite all'estero delle imprese persistentemente esportatrici è stata pari all'8,1%. Per le imprese a controllo estero la sostanziale stabilità dell'export tra il 2019 e il 2021 deriva da una debole crescita dell'export manifatturiero e da cali per il Commercio e gli Altri settori mentre, per quanto riguarda l'orientamento geografico delle esportazioni, è sintesi di una crescita rilevante verso l'area UE e da cali significativi verso i paesi extra-UE.

Complessivamente, il 64% delle imprese persistentemente esportatrici ha registrato una crescita dei valori esportati tra il 2019 e il 2021; l'incidenza è massima per le imprese non appartenenti a gruppi (65,1%), scende lievemente (63,9%) per quelle appartenenti a gruppi domestici, cala ulteriormente per quelle appartenenti a gruppi multinazionali italiani (61%) per risultare pari al 59,2% per le imprese a controllo estero.

Tra il 2019 e il 2021 le imprese a controllo estero hanno sperimentato un cambiamento nella composizione merceologica dell'export più rilevante rispetto alle altre tipologie di impresa. Per le MNE il forte aumento del peso sull'export delle vendite dirette verso i paesi UE, passato dal 54,5% del 2019 al 59,5% del 2021, è sostanzialmente imputabile alla flessione delle vendite sui mercati extraeuropei, oltre che a una crescita significativa di quelli intra-comunitari. In particolare, per le MNE appare rilevante lo spostamento della composizione dell'export verso la Germania, la cui incidenza sul totale dell'export delle imprese a controllo estero passa dal 13,0% al 15%.

Nella seconda fase analizzata (2021-22) le imprese persistentemente esportatrici hanno visto aumentare il valore delle vendite all'estero del 16,5%, in un contesto caratterizzato da dinamiche di prezzo fortemente crescenti (+12% la variazione complessiva dei prezzi all'export venduti dalle imprese industriali).

In questo nuovo contesto, il quadro dinamico dell'export per tipologia di impresa del 2022 è molto diverso rispetto a quello prevalente nella fase precedente: le imprese a maggiore crescita (+21%), sono ora quelle a controllo estero; seguono, a distanza, le multinazionali italiane (+16,6%), le imprese appartenenti a gruppi domestici (+13,5%) e quelle non appartenenti a gruppi (+11,7%). La conseguenza di queste dinamiche sulla struttura dell'export per tipologia di impresa vede le imprese a controllo estero

aumentare il proprio peso sul totale, a fronte delle flessioni o stabilità registrate per tutte le altre tipologie di impresa.

La decomposizione della crescita dell'export nei contributi imputabili alle imprese in crescita o in flessione mostra come la performance delle imprese a controllo estero sia attribuibile soprattutto alla forte spinta generata dalle imprese in crescita (+27 punti percentuali), associata a un contributo negativo di quelle in flessione che risulta notevolmente contenuto (-6,2 punti). Il contributo alla crescita delle imprese a controllo estero in espansione è ampiamente superiore a quelli relativi a tutte le altre tipologie di impresa.

La crescita dell'export delle imprese a controllo estero è intensa, e ampiamente superiore a tutte le altre tipologie di impresa, sia nella manifattura (+23,4%, rispetto al +17,6% del complesso delle imprese) sia nel commercio (+17%, rispetto a +12,1%). Una performance superiore alla media di tutte le altre tipologie si rileva anche per le due principali macroaree di sbocco: +19,5% verso l'area UE (rispetto al +15,3% medio) e +23,2% verso i mercati extra-europei (+18%). Per quanto riguarda singoli paesi, la crescita delle esportazioni delle imprese a controllo estero è particolarmente elevata verso gli Stati Uniti (+22,7%), Giappone (+22,1%) e India (+27,1%). Le vendite verso la Germania, aumentate notevolmente nel 2021 rispetto al 2019, mostrano un rallentamento della crescita, che si attesta al +3,6%.

La graduatoria dei comparti a maggiore crescita nominale dell'export delle imprese a controllo estero nell'ultimo anno vede al primo posto il settore della raffinazione, seguito dalla farmaceutica, dall'industria delle bevande e del tabacco, dalla fabbricazione di articoli in pelle, dalla fabbricazione di carta e prodotti in carta, dal commercio all'ingrosso, dalla fabbricazione di computer e apparecchi elettronici, ottici, elettromedicali, dall'industria alimentare.

La dinamica nominale dell'export delle MNE nel 2022 appare ampiamente superiore sia a quella dei valori medi unitari sia, soprattutto, dei prezzi all'export, sottintendendo un'apprezzabile crescita dei volumi. Se si considera che il 2022 è stato caratterizzato da un rilevante ruolo dell'export nel sostegno ai livelli di attività delle imprese, il quadro complessivamente delineato evidenzia un contributo significativo fornito dalle imprese estere.

Considerando congiuntamente le tendenze delle imprese esportatrici nel 2019-21 e nel 2021-22, poco più di un quarto (27,2%) delle aziende esprime una tendenza continua alla crescita delle vendite all'estero nell'ultimo triennio. Tra le imprese a controllo estero quelle in crescita continua sono una quota superiore a quella media (31,6%). Inoltre, una quota elevata di imprese (il 22%) registra una tendenza accelerativa nel 2022, dopo una fase di difficoltà all'uscita dalla pandemia. Per le imprese a controllo estero l'incidenza delle aziende in accelerazione è superiore alla media (25,8%).

Le imprese multinazionali in Italia, tra radicamento locale e proiezione internazionale

L'analisi di casi studio delle imprese internazionali in Italia permette di mettere in luce alcuni aspetti della loro attività e del loro impatto sull'economia italiana che sono relativamente poco noti.

Una prima caratteristica che emerge dall'analisi dei casi è il radicamento delle imprese a capitale estero in Italia, un fattore che in letteratura viene definito generalmente come *external embeddedness*. Si tratta di aziende localizzate in aree del paese attratte dalla qualità della manodopera e dalla produttività della forza lavoro, ma anche dalla possibilità di sviluppare progetti e collaborazioni con le reti di imprese del territorio e con le istituzioni locali. Questi fattori costituiscono, infatti, punti di forza nelle strategie di queste imprese internazionali. Questa forte interazione con il territorio spiega non solo i significativi livelli di investimento effettuati dalle imprese a capitale estero, ma anche l'importanza che le imprese analizzate hanno attribuito ai programmi di formazione, sia interni all'impresa che esterni con operatori locali.

Il secondo aspetto che emerge dall'analisi dei casi riguarda il ruolo strategico svolto dalle filiali italiane delle imprese estere, con riferimento a due aspetti fondamentali: il significativo investimento finanziario e di risorse umane da parte dell'headquarter della multinazionale nella filiale locale e l'importanza del contesto locale, in termini di risorse e competenze locali a cui le multinazionali accedono tramite le loro filiali.

Il terzo aspetto riguarda il ruolo abilitante e di promozione delle nuove tecnologie svolto dalle imprese estere nelle loro interazioni con partner, clienti e fornitori italiani. Altrettanto rilevante è stato il lavoro svolto sulle PMI che strutturalmente hanno maggior difficoltà a perseguire processi di digitalizzazione e di crescita internazionale.

Nel complesso, l'analisi approfondita di casi aziendali diversi conferma, qualifica e rafforza quanto emerge nitidamente dalle statistiche e dalle analisi presentate nei capitoli precedenti, relativamente al fattore di sviluppo per l'economia nazionale che caratterizza le imprese estere in Italia, attraverso la creazione di sinergie con il tessuto produttivo locale e la promozione di competenze e conoscenze a livello nazionale e internazionale.

Capitolo 1.

ANALISI STRUTTURALE[1]

[1]Il capitolo è stato curato da Alessandro Faramondi (ISTAT). I paragrafi 1, 1.1. e 1.2 sono a cura di Valentina Cava (ISTAT), il paragrafo 1.3 a cura di Serena Migliardo (ISTAT), i paragrafi 1.4, 1.4.1, 1.4.2 a cura di Emanuela Trinca (ISTAT), i paragrafi 1.5 e 1.6 a cura di Elisabetta Bilotta (ISTAT), i paragrafi 1.7, 1.7.1 e 1.7.2 a cura di Manuela Nicosia (ISTAT), il paragrafo 1.8 a cura di Valeria Mastrostefano (ISTAT), il paragrafo 1.9 a cura di Sergio Salamone (ISTAT), i paragrafi 1.10 e 1.10.1 a cura di Daniela De Francesco. Il paragrafo 1.11 è a cura di Andrea Linarello (Banca d'Italia)

Le imprese a controllo estero residenti in Italia

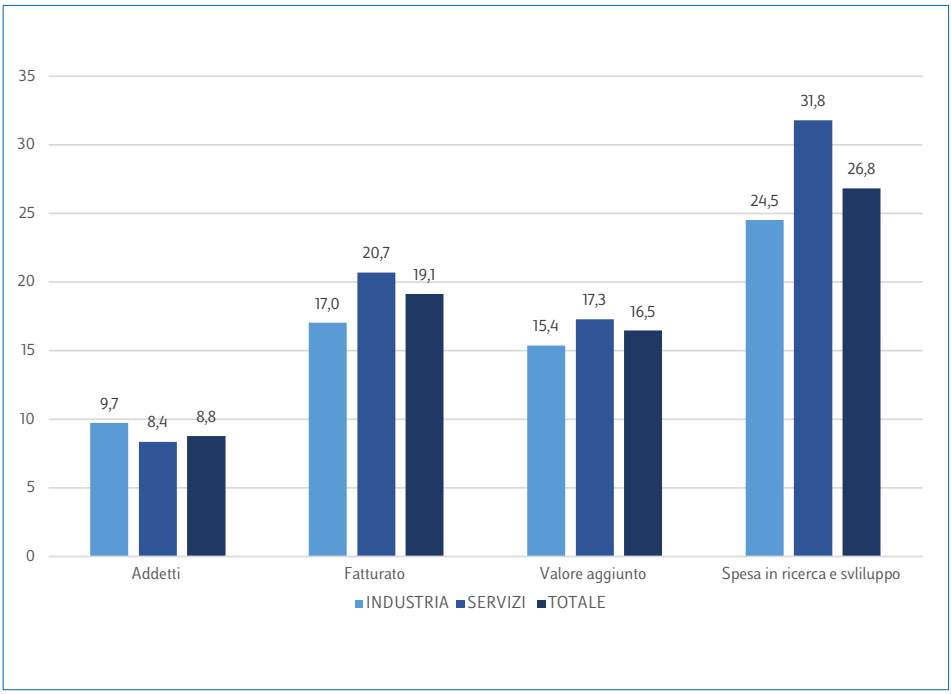
Nel 2020, ultimo anno disponibile dei dati definitivi[2] Istat sulle multinazionali, le imprese attive in Italia appartenenti a gruppi multinazionali esteri sono 15.631 ed impiegano un totale di 1,5 milioni di addetti. Il fatturato prodotto[3] è di poco inferiore a 548 miliardi di euro e il valore aggiunto a 122 miliardi, entrambi in forte calo rispetto all'anno precedente a causa dell'impatto economico del periodo pandemico (rispettivamente -12,2% e -9,3%).

Pur rappresentando solo lo 0,4% del totale delle imprese italiane, le controllate di multinazionali estere forniscono tuttavia un apporto significativo all'economia nazionale: impiegano l'8,8% degli addetti (+0,1 punti percentuali di incidenza sul totale delle imprese rispetto al 2019), realizzando il 19,0% del fatturato (-0,2 p.p.), il 16,5 % del valore aggiunto (+0,2 p.p.) e il 26,8% della spesa in ricerca e sviluppo (+0,8 p.p) (Figura 1.1).

Dal punto di vista settoriale le controllate estere sono maggiormente presenti nei servizi (con 11.114 imprese a fronte delle 4.517 attive nell'industria); il loro fatturato rappresenta il 20,7% del fatturato totale delle imprese residenti in Italia (per quelle attive nell'industria l'incidenza è pari al 17%), producono il 17,3% del valore aggiunto (15,4% nell'industria) e attivano una spesa in ricerca e sviluppo pari al 31,8% di quella del settore (24,5% nell'industria).

[2]Istat, Rilevazione sulle imprese a controllo estero residenti in Italia (INWARD FATS).
[3]I dati fanno riferimento ai settori dell'industria e dei servizi al netto della sezione K.

Figura 1.1 - Principali aggregati economici delle imprese a controllo estero, per macrosettore - Anno 2020 *(Valori in % del complesso delle imprese residenti in Italia)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulle attività delle imprese a controllo estero residenti in Italia

1.1 La vocazione produttiva delle imprese a controllo estero

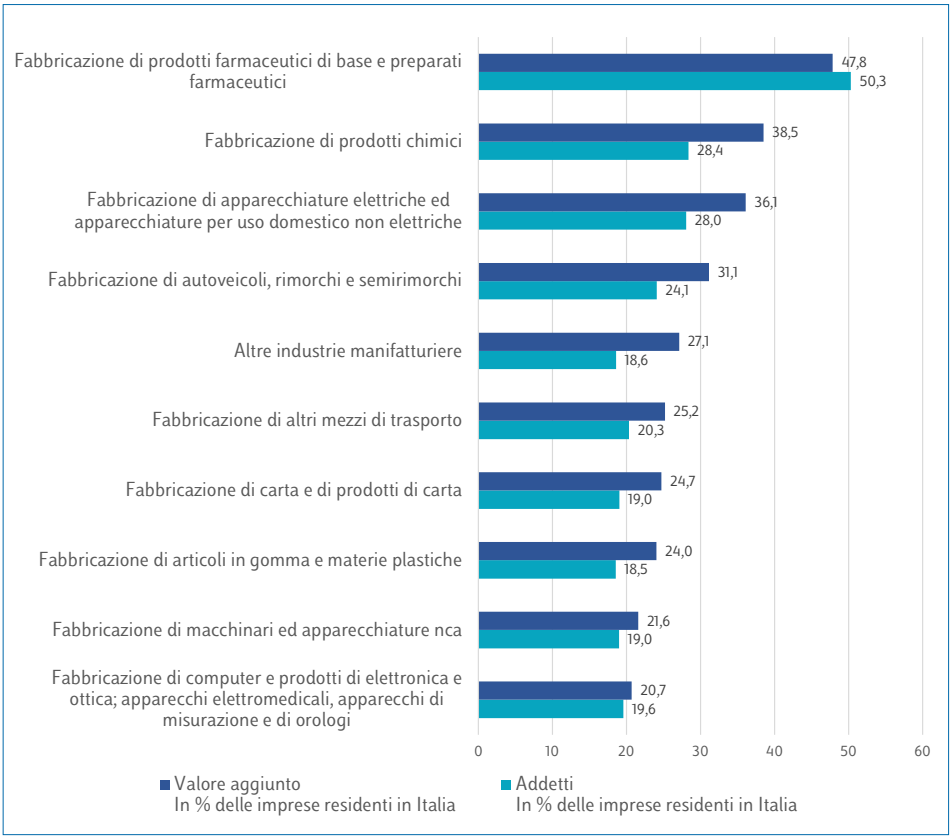
Nell'industria, le multinazionali estere sono presenti soprattutto nel settore della fabbricazione di prodotti farmaceutici, impiegando il 50,3% degli addetti e producendo il 47,8% del valore aggiunto dell'intero settore; seguono la fabbricazione di prodotti chimici (28,4% di addetti e 38,5% di valore aggiunto del settore), di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche (28,0% e 36,1%) e di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi (24,1% e 31,1%) (Figura 1.2).

Nei settori caratteristici del Made in Italy la presenza delle imprese multinazionali estere e il loro contributo risultano piuttosto limitati, tranne che nel tessile (5,2% in termini di addetti e 8,1% di valore aggiunto) e nella confezione di articoli di abbigliamento, pelle e pelliccia (6,6% gli addetti e 13,1% il valore aggiunto). Ciò conferma il ruolo complementare del capitale estero, prevalentemente concentrato nei settori a più elevato contenuto tecnologico, rispetto alla vocazione industriale nazionale specializzata nei settori "tradizionali" e nella meccanica strumentale[4].

[4]V. Meliciani, A. Ruocco (a cura di), Le imprese estere in Italia e i nuovi paradigmi della competitività, Rubbettino, 2022.

Nell'ambito dei servizi, il contributo delle imprese a controllo estero alla produzione di valore aggiunto raggiunge il livello più elevato nei settori dell'informazione e della comunicazione (29,2% delle imprese residenti in Italia), con una quota di addetti pari al 18,9%; seguono il noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (26,9% del valore aggiunto e 15,4% degli addetti), il commercio all'ingrosso e al dettaglio, la riparazione di autoveicoli e motocicli (rispettivamente 21,3% e 9,6%).

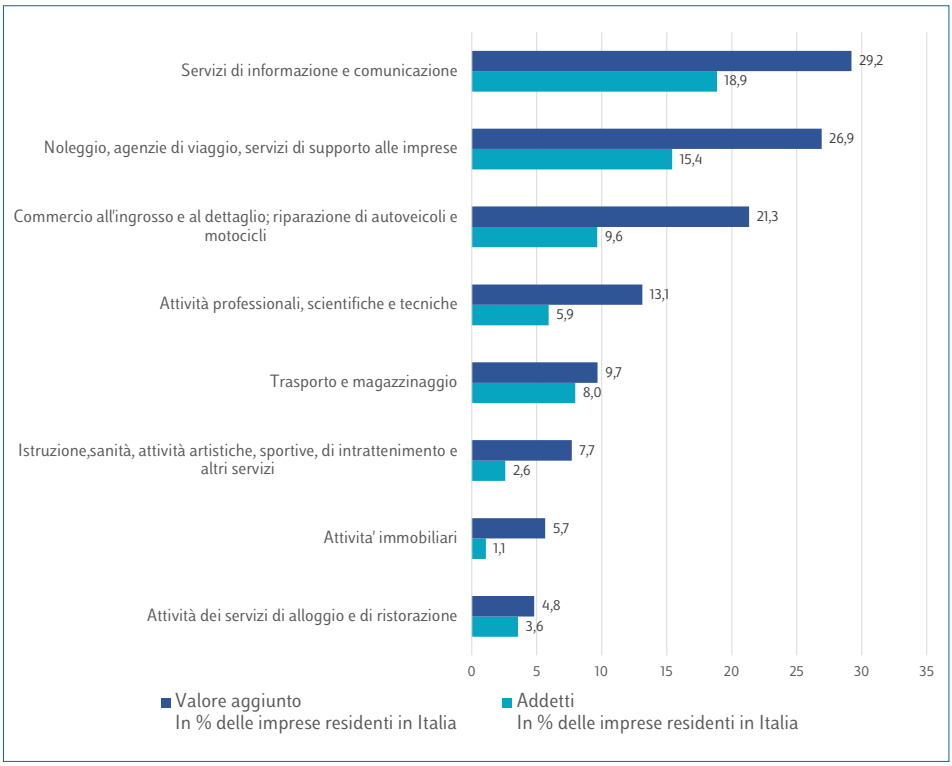
Figura 1.2 - Valore aggiunto e addetti delle imprese a controllo estero nei primi 10 settori industriali per incidenza del valore aggiunto generato dalle imprese estere - Anno 2020
(Valori in % del complesso delle imprese residenti in Italia)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulle attività delle imprese a controllo estero residenti in Italia

Le attività professionali, scientifiche e tecniche producono il 13,1% del valore aggiunto, con il 5,9% degli addetti, mentre il trasporto e magazzinaggio il 9,7% con l'8% degli addetti (Figura 1.3).

Figura 1.3 - Valore aggiunto e addetti delle imprese a controllo estero nei settori dei servizi (a) - Anno 2020 *(Valori in % del complesso delle imprese residenti in Italia)*



(a) esclusa la sezione K, poiché la variabile valore aggiunto non è stata stimata non disponendo dei dati per tutte le divisioni della sezione K.

Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulle attività delle imprese a controllo estero residenti in Italia

1.2 Le dimensioni delle imprese a controllo estero

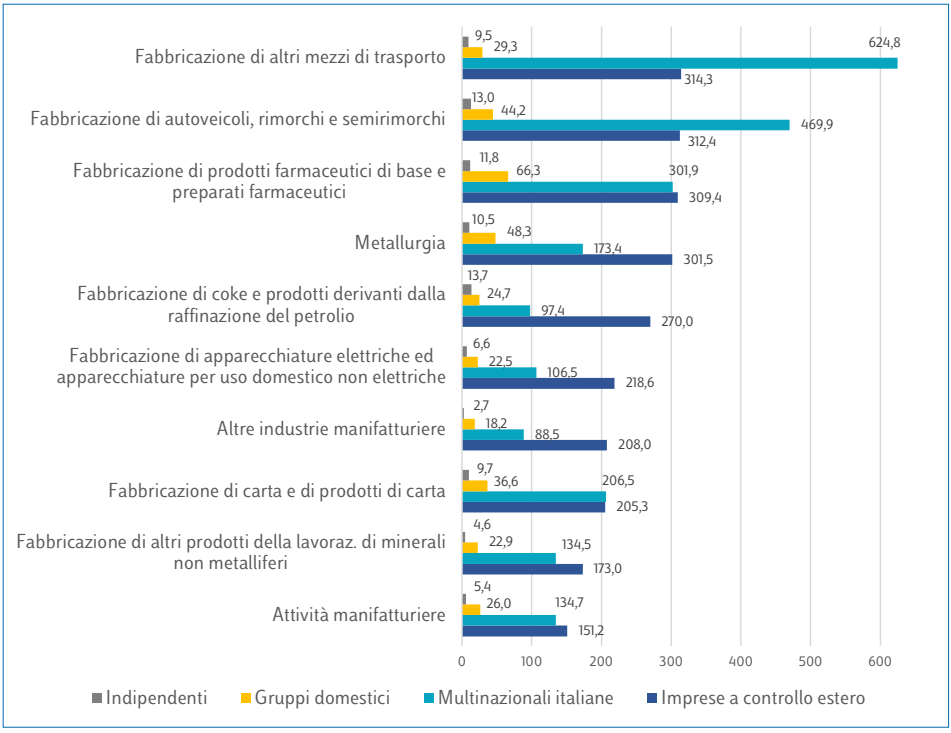
La dimensione media delle imprese a controllo estero è ampiamente superiore rispetto alle imprese dei gruppi domestici: in termini occupazionali, nell'industria raggiunge i 115,9 addetti, rispetto ai 17,4; nei servizi 89 addetti, rispetto a 13,8. Rispetto alle imprese indipendenti, il differenziale aumenta notevolmente: la dimensione media delle imprese non appartenenti a gruppi è infatti di 2,3 addetti sia nell'industria sia nei servizi, mentre si riduce rispetto alle multinazionali italiane, la cui dimensione media è di 72,5 addetti nell'industria e 73,0 nei servizi.

Nell'industria le imprese a controllo estero sono mediamente più grandi nei settori della fabbricazione di altri mezzi di trasporto (314,3 addetti), della fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi (312,4 addetti), della fabbricazione

di prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici (309,4 addetti) e nella metallurgia (301,5 addetti).

Rispetto alle multinazionali italiane, la dimensione media delle imprese a controllo estero è inferiore nella fabbricazione di altri mezzi di trasporto (624,8 addetti la dimensione media delle multinazionali italiane contro i 314,3 addetti delle multinazionali estere), nella fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e s emirimorchi (469,9 addetti contro 312,4 delle multinazionali estere) (Figura 1.4).

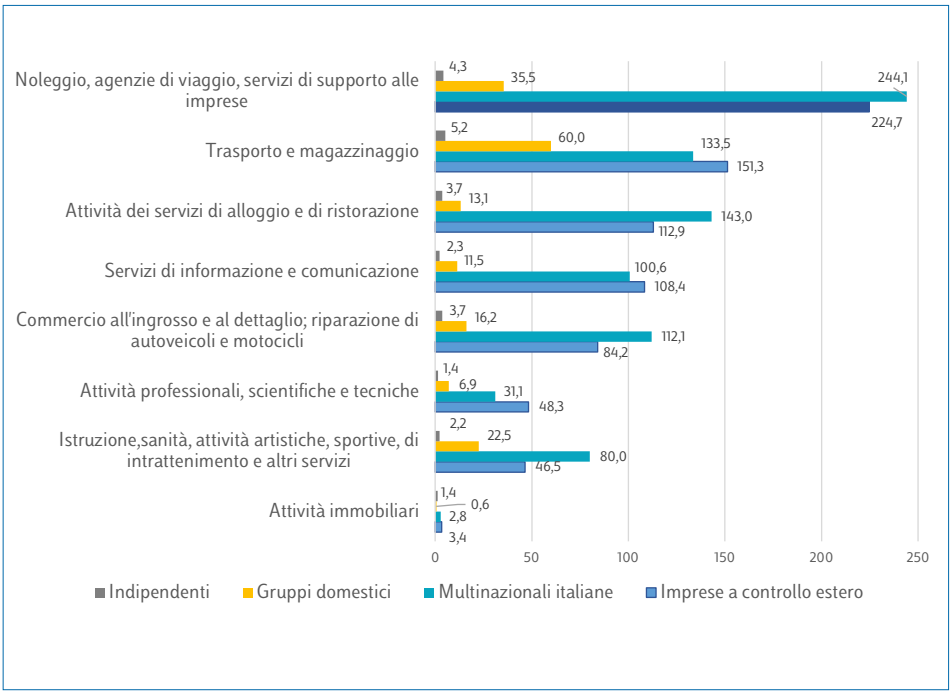
Figura 1.4 - Numero medio di addetti delle imprese a controllo estero nei primi 10 settori industriali e confronto con le altre imprese italiane, per tipologia di governance - Anno 2020



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Registro statistico sui risultati economici delle imprese (Frame SBS)

Nei servizi, le imprese a controllo estero mediamente più grandi sono attive nel settore del noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (224,7 addetti, rispetto ai 244,1 addetti delle multinazionali italiane), nel trasporto e magazzinaggio (151,3 addetti), nelle attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (112,9 addetti, rispetto ai 143 delle multinazionali italiane) (Figura 1.5).

Figura 1.5 - Numero medio di addetti delle imprese a controllo estero nei settori dei servizi e confronto con le altre imprese italiane per tipologia di governance - Anno 2020



Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Registro statistico sui risultati economici delle imprese (Frame SBS)

1.3 La scomposizione della dinamica occupazionale (periodo 2014-2020)

La dinamica dell'occupazione è un aspetto particolarmente rilevante per cogliere il ruolo delle multinazionali estere nell'economia nazionale. La propensione all'aumento della base occupazionale ne rappresenta, infatti, un tratto caratteristico, verificato in diverse fasi cicliche. In questo paragrafo si presenta un esercizio finalizzato a misurare quanto della crescita delle imprese multinazionali estere sia dovuto al tendenziale ampliamento del numero di imprese e quanto sia legato alla propensione delle imprese all'aumento del numero di addetti. In particolare, viene analizzata la dinamica dell'occupazione delle imprese industriali e dei servizi in Italia tra il 2014 e il 2020, considerando separatamente le diverse tipologie di impresa in termini di *Governance*[5] (Multinazionali a controllo estero, Multinazionali a controllo italiano, Gruppi Domestici e imprese indipendenti).

Il 2020 rappresenta l'ultimo anno disponibile dei dati definitivi diffusi dall'Istat, mentre la scelta del 2014 come anno base di riferimento è dipesa dal voler considerare l'arco temporale iniziato con la fase di ripresa dell'economia italiana

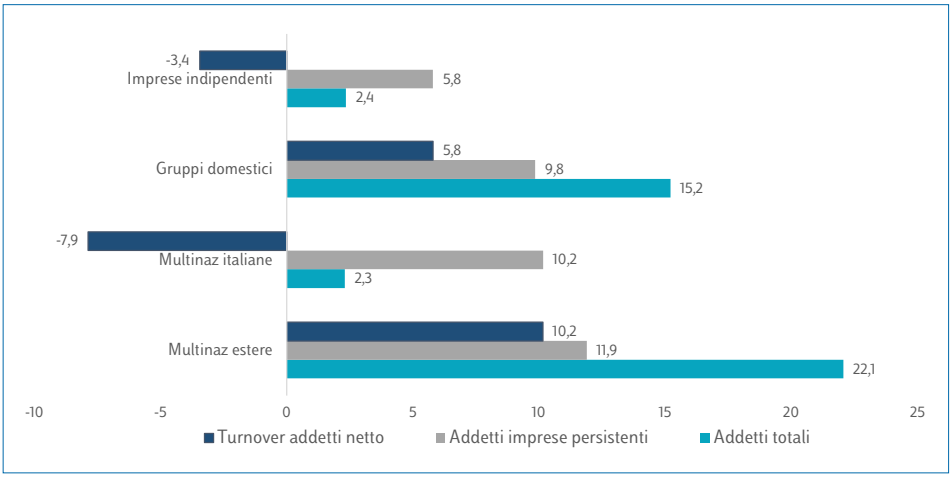
dopo la "doppia crisi", oltre che da considerazioni di carattere tecnico inerenti alla significatività del metodo di decomposizione utilizzato.

Operativamente, la variazione degli addetti di ciascun perimetro relativo alle diverse tipologie di imprese tra il 2014 e il 2020 è stata scomposta in due fattori:

- variazione imputabile alla dinamica delle imprese persistenti, presenti nei diversi perimetri sia nel 2014 sia nel 2020;
- *componente demografica*, intesa come saldo netto tra l'occupazione delle imprese entrate nel perimetro e l'occupazione di quelle uscite misurata per le diverse tipologie di imprese nel periodo considerato[6].

Secondo i dati Istat, l'occupazione in Italia nell'industria e nei servizi nel 2014 era di circa 16,2 milioni di addetti, mentre nel 2020 si è attestata a circa 17,1 milioni di addetti, facendo registrare una variazione del 5,5%.

Figura 1.6 - Dinamiche delle posizioni lavorative delle imprese italiane del settore industria e servizi, per tipologia di governance - Anni 2014/2020 *(Variazioni %)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Registro Asia

[5]I dati sono tratti dal Registro Asia – Imprese e gruppi di impresa. Nel 2022 l'Istat ha diffuso una nuova classificazione sulla Governance che si basa sull'effettivo controllo del gruppo a prescindere dalla residenza del vertice ultimo. La sua individuazione è possibile grazie all'integrazione delle informazioni puntuali provenienti dall'indagine Outward Fats, dall'Eurogroup Register (EGR) e grazie alle attività di controllo effettuate dal team di profilers. Per il 2014 è stata stimata appositamente per questo lavoro, partendo dalla classificazione originale basata sulla residenza del vertice del gruppo, ossia il soggetto a capo della catena di controllo, dal quale partono tutti i legami di controllo diretti e indiretti che caratterizzano la struttura organizzativa del gruppo.

[6]Il tasso di turnover per categoria di gruppo, settore e classe di addetti risente del passaggio delle imprese da una categoria all'altra e non solo dell'uscita dell'impresa dal mercato.

La crescita occupazionale tra i due anni considerati risulta trainata dal settore dei servizi, che aumenta del 7,7%, rispetto all'1,1% del settore industriale, e dalle grandi imprese (con 250 addetti e oltre), in cui l'occupazione cresce del 12,8%, contro il 3,6% delle piccole e medie imprese.

La crescita occupazionale del perimetro delle multinazionali estere tra il 2014 e il 2020 (+22,1%) è imputabile per il 10,2 % alla componente "demografica" e per l'11,9% alla performance occupazionale delle imprese persistenti (Figura 1.6).

Si tratta di un risultato notevole per intensità e "bilanciamento" tra le due dimensioni considerate, molto diverso rispetto a quelli rilevati per le altre tipologie di impresa. In particolare, le multinazionali italiane hanno visto crescere solo l'occupazione creata dalle imprese persistenti (+10,2%), mentre hanno registrato un forte calo di quella attribuibile al perimetro (-7,9%) In una posizione intermedia si è collocata la crescita dell'occupazione delle imprese dei gruppi domestici, il cui incremento occupazionale (+15,2%) è frutto di dinamiche positive sia per le imprese persistenti (+9,8%) sia in termini demografici (+5,8%).

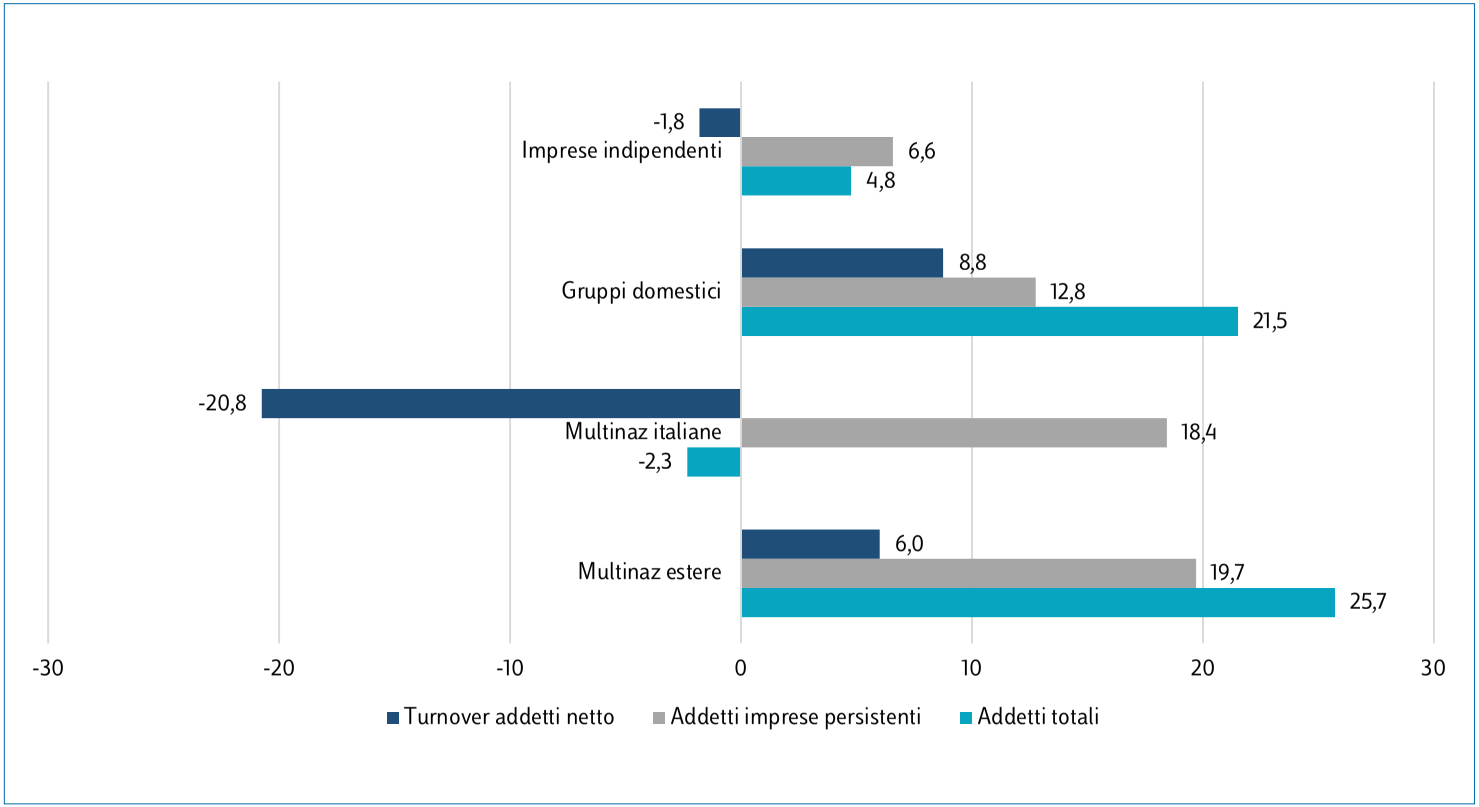
Le imprese indipendenti sono cresciute del 2,4%, ma l'aumento dell'occupazione è attribuibile solo alle imprese persistenti (+5,8%), mentre hanno subito un calo rispetto alla componente demografica (-3,4%).

La crescita dell'occupazione è stata maggiore per le imprese operanti nel settore dei servizi per tutte le tipologie di imprese ad eccezione di quelle controllate da multinazionali italiane (-2,3%); questa perdita è dovuta alla flessione occupazionale in termini demografici (-20,8%) mentre le imprese persistenti sono cresciute del 18,4%. Le multinazionali Italiane operanti nel settore industriale sono invece cresciute del 7,9%, incremento sostenuto anche in termini demografici (+4%).

Le imprese controllate da multinazionali estere hanno invece registrato crescite notevoli in entrambi i settori: 25,7% per quelle operanti nel settore dei servizi e 15,8% per quelle operanti nel settore industriale; ma mentre per quelle operanti nel settore dei servizi (Figura 1.7) la crescita è da attribuire per il 19,7% all'aumento di addetti delle imprese persistenti, per quelle operanti nel settore industriale la crescita è da attribuire per la quasi totalità (15,5%) al tasso di turnover.

I gruppi domestici hanno registrato una crescita elevata nel settore dei servizi (+21,5%), sostenuta in particolare dalla crescita delle imprese persistenti (+12,8%), e una crescita più contenuta, al di sotto della media, nel settore industriale (+2,8), con un calo della componente demografica (-1,9%).

Figura 1.7 - Dinamiche delle posizioni lavorative delle imprese italiane nel settore dei servizi, per tipologia di governance - Anni 2014/2020 *(Variazioni %)*

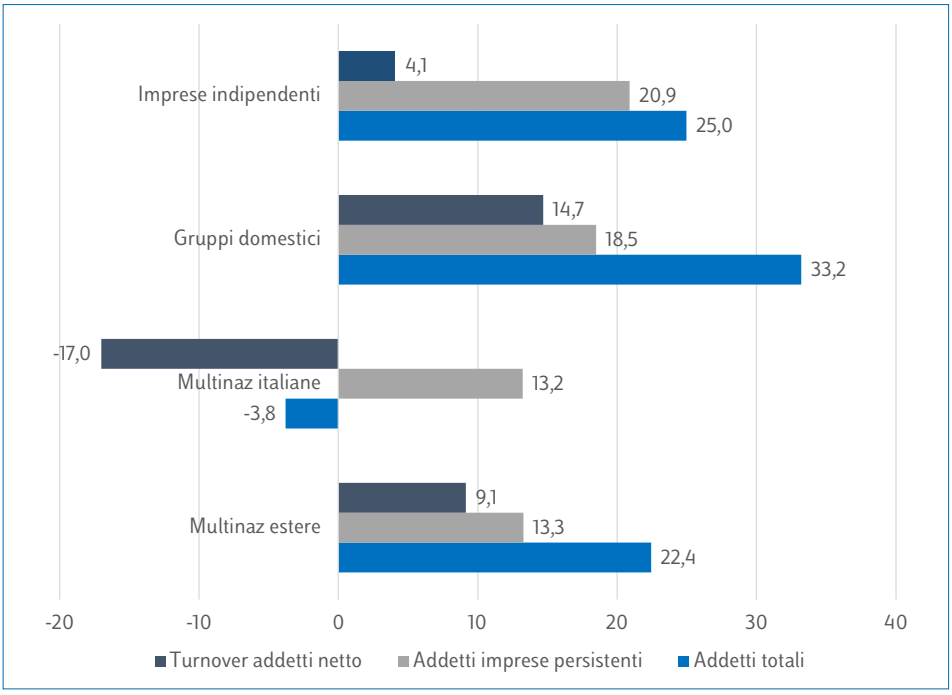


Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Registro Asia 2020

Le imprese indipendenti sono cresciute del 4,8% nel settore dei servizi e hanno registrato una perdita del 3,4% nel settore industriale, registrando in entrambi i casi una decrescita in termini di perimetro (-1,8% e -7,9%).

Le dinamiche occupazionali, scomposte per classe di addetti, mostrano in generale una maggiore crescita per le imprese di grandi dimensioni: le imprese con almeno 250 addetti dei gruppi domestici crescono del 33,2%, seguite dalle imprese indipendenti (+ 25%); in entrambi i casi la crescita è sostenuta in particolare dall'aumento degli addetti delle imprese persistenti (Figura 1.8).

Figura 1.8 - Dinamiche delle posizioni lavorative delle imprese italiane con almeno 250 addetti, per tipologia di governance - Anni 2014/2020 *(Variazioni %)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Registro Asia

Le imprese a controllo estero di grandi dimensioni crescono a livello occupazionale del 22,4%, con un contributo positivo sia della componente legata all'ampliamento occupazionale del perimetro (+9,1%) sia di quella imputabile alle imprese persistenti (+13,3%).

In controtendenza le multinazionali italiane di grandi dimensioni, che perdono il 3,8% di addetti a causa della componente demografica (-17%), mentre crescono

del 19% quelle di medie e piccole dimensioni, sostenute in ugual misura sia dalla componente demografica che dalle imprese persistenti.

Anche per le imprese con meno di 250 addetti la performance occupazionale delle imprese a controllo estero è molto elevata (+21.1%); risultati inferiori si rilevano per i gruppi domestici (6,5%) e per le imprese indipendenti (+1,7%); per quest'ultime la componente demografica incide negativamente in misura del 3,5%.

1.4. Performance e reazione alla crisi delle imprese multinazionali

A partire dai più recenti dati (provvisori) disponibili (Registro anticipato dei risultati economici delle imprese – Frame SBS - Anno di riferimento 2021)[7], sono stati analizzati i livelli e la dinamica della produttività di un panel di imprese a controllo estero costruito utilizzando l'informazione relativa al controllo in base all'ultimo dato disponibile (anno di riferimento 2020). Le imprese a controllo estero incluse nell'esercizio sono circa 12.000 (il 77% circa delle imprese a controllo estero attive nel 2020), con copertura del 98% degli addetti.

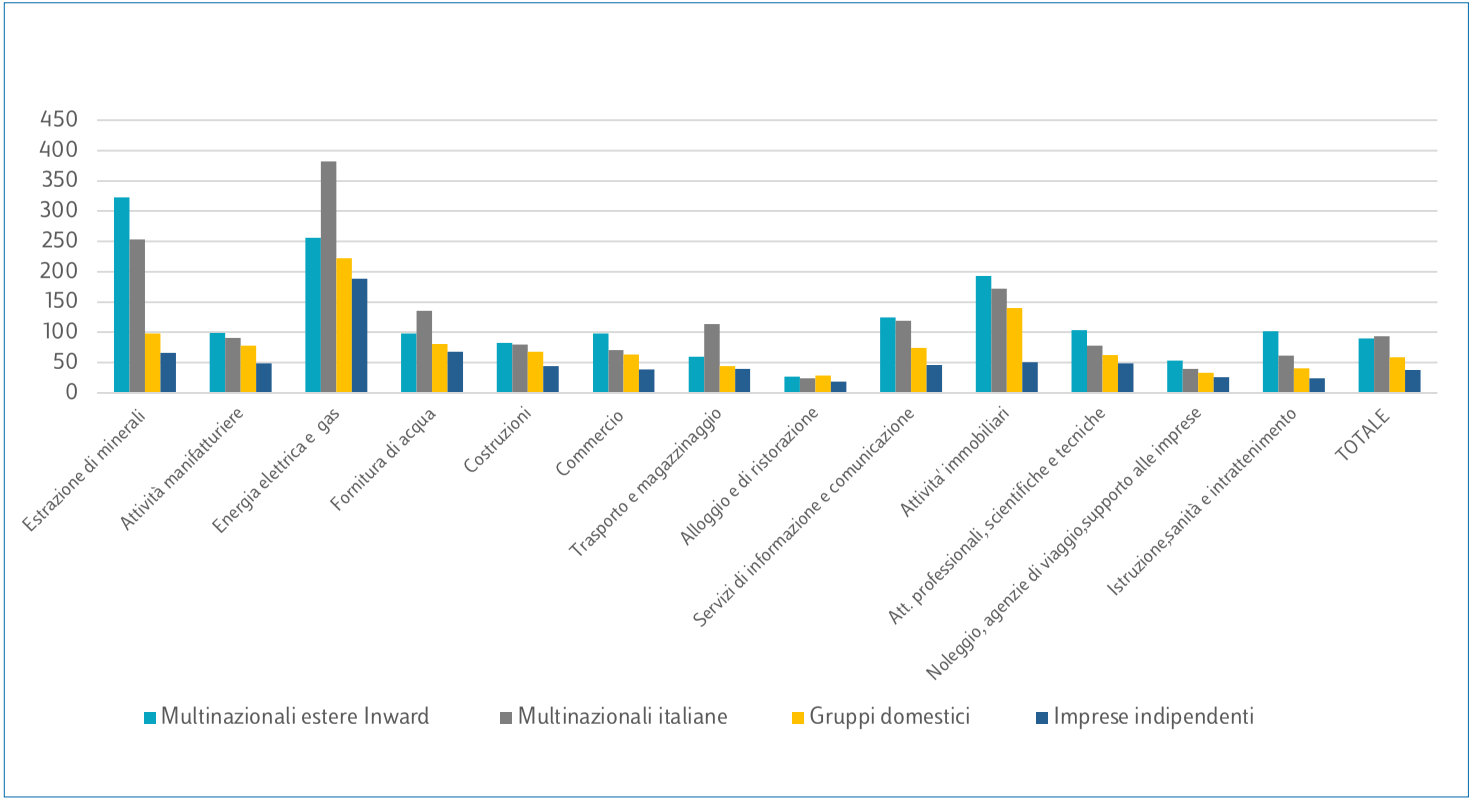
Gli stessi dati sono stati utilizzati per valutare la ripresa nel periodo successivo alla pandemia e analizzarla a livello settoriale e dimensionale, effettuando un confronto tra i risultati economici del segmento di imprese a controllo estero conseguiti nel 2021 rispetto al 2019, anno immediatamente precedente la fase acuta della pandemia.

1.4.1 Produttività apparente del lavoro: il vantaggio competitivo delle imprese multinazionali

Le analisi del sistema produttivo condotte nel tempo hanno sistematicamente evidenziato l'elevato livello di produttività del lavoro registrato dalle imprese a controllo estero.

[7]Il registro 2021 contiene le informazioni relative alle principali variabili economiche per circa 1,6 milioni di imprese con almeno un dipendente residenti sul territorio nazionale (36% del totale). In termini di valore aggiunto, queste imprese rappresentano circa il 90% delle imprese dell'industria e dei servizi. I dati provengono da fonti statistiche e amministrative disponibili a 10 mesi dalla fine del periodo di riferimento.

Figura 1.9 - Produttività del lavoro delle imprese nei principali settori manifatturieri, per tipologia di governance - Anno 2021



Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulle attività delle imprese a controllo estero residenti in Italia 2020 e frame anticipato SBS 2021

Per le imprese dell'industria e dei servizi la produttività del lavoro risulta pari a 55mila euro, con rilevanti differenze in base alla tipologia di governance. Queste sono riconducibili ad aspetti dimensionali (ampi divari nelle dimensioni medie delle aziende afferenti alle diverse tipologie di governance), settoriali (differenze nella specializzazione produttiva), di performance specifica delle imprese a parità di dimensione e settore.

Nel 2021 si rilevano livelli di valore aggiunto per addetto di 90mila euro per le imprese a controllo estero, oltre 93mila per le imprese di gruppi multinazionali italiani, 59mila per i gruppi domestici e 37mila per le imprese indipendenti (Figura 1.9).

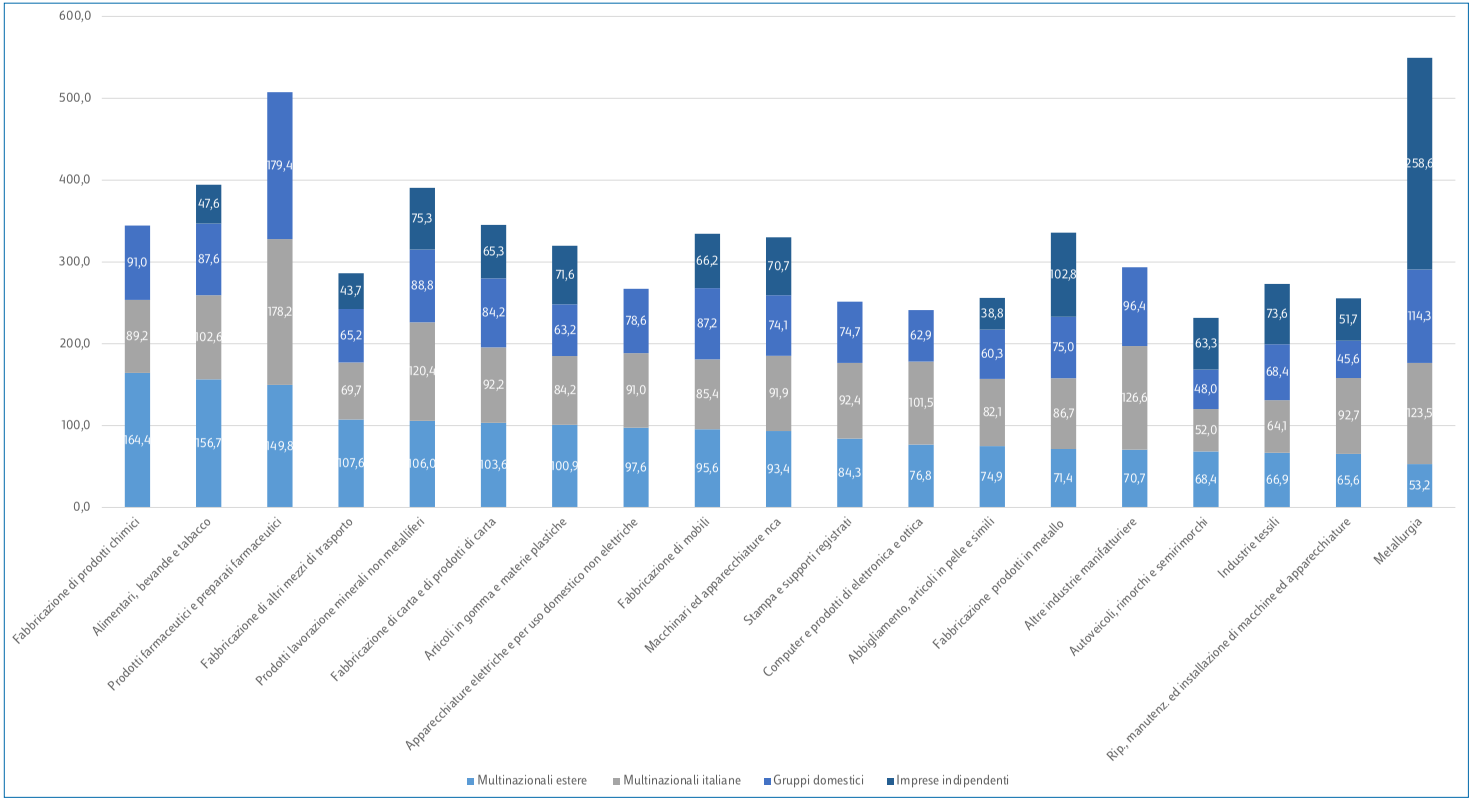
Nell'ambito dei diversi settori si osservano significative specificità. Se si guarda ai grandi raggruppamenti settoriali, le multinazionali risultano più produttive nell'estrazione di minerali (323mila per le multinazionali estere, 254mila per quelle italiane, 98mila per i gruppi domestici e 66mila per le imprese indipendenti) e in molti settori dei servizi: informazione e comunicazione (rispettivamente

125mila, 119mila, 74mila e 46mila), attività immobiliari (rispettivamente 193mila, 172mila, 140mila e 50mila), attività professionali, scientifiche e tecniche (rispettivamente 104mila, 78mila, 62mila e 49mila).

La riduzione del campo di osservazione alle sole grandi imprese (con 250 e più addetti) permette di qualificare le evidenze precedenti: in media, le grandi imprese a controllo estero registrano un livello di produttività del lavoro pari a 80mila euro, le imprese appartenenti a gruppi multinazionali italiano si attestano a 90mila, mentre quelle di gruppi domestici e quelle non appartenenti a gruppi raggiungono rispettivamente 45mila e 35mila euro.

A livello settoriale, si rilevano livelli di produttività più alti per le imprese appartenenti a gruppi multinazionali italiani attive nei settori della fabbricazione di prodotti farmaceutici e preparati farmaceutici, nella metallurgia e nella fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (Figura 1.10).

Figura 1.10 - Produttività del lavoro nelle grandi imprese nei principali settori manifatturieri, per tipologia di governance - Anno 2021



Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulle attività delle imprese a controllo estero residenti in Italia 2020 e frame anticipato SBS 2021

D'altra parte, in alcuni settori emerge un differenziale significativo a favore delle imprese a controllo estero: tra tutti spicca il settore della fabbricazione di prodotti chimici che, nelle grandi imprese, registra una produttività pari a 164mila euro, rispetto a 89mila euro per le multinazionali italiane, dato vicino a quello dei gruppi domestici (90mila euro).

Le grandi (250 addetti e oltre) imprese appartenenti a multinazionali a controllo estero registrano i più elevati livelli di produttività nell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco (157mila euro contro i 103mila delle multinazionali italiane, 88mila euro dei gruppi domestici e 48mila delle imprese indipendenti), nella fabbricazione di carta e di prodotti di carta (rispettivamente 140mila, 92mila, 84mila e 65mila) e nella fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche (101mila, 84mila, 63mila e 72mila).

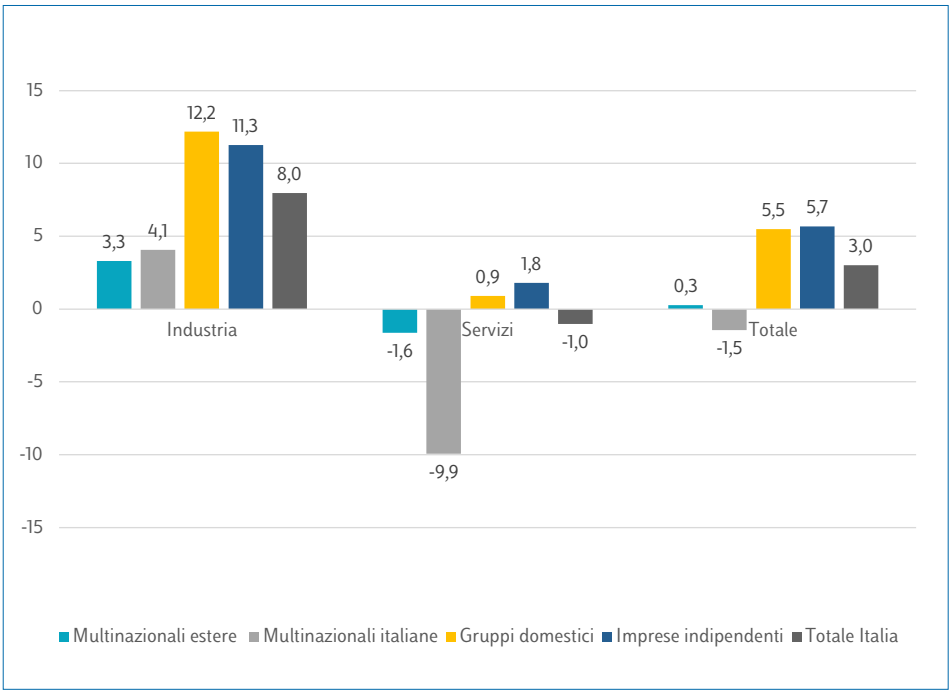
Tra le imprese di dimensione compresa tra 100 e 249 addetti una notevole performance relativa delle aziende a controllo estero si rileva nel commercio, dove la loro produttività è pari a 138mila euro, ampiamente superiore rispetto a quella delle multinazionali italiane (97mila euro), dei gruppi domestici (67mila euro) e delle imprese indipendenti (44mila euro). Il divario permane tra le imprese con meno di 100 addetti, seppure in misura meno evidente.

1.4.2 La dinamica del valore aggiunto nel periodo 2019-2021

Dopo anni di costante crescita, nel 2020 il valore aggiunto delle imprese a controllo estero residenti in Italia ha subìto, rispetto al 2019, un calo significativo (-9,3%), seppure meno ampio rispetto alla flessione mediamente registrata dalle imprese dell'industria e dei servizi (-10,5%). Allo scopo di verificare le dinamiche delle imprese nel primo anno di ripresa post-Covid è stata costruita una base dati con informazioni su tutte le imprese persistentemente attive sia nel 2019 sia nel 2021[8]. Nel 2021 i livelli di valore aggiunto nominale delle imprese attive anche nel 2019 hanno registrato una crescita del 3% rispetto all'anno precedente la pandemia, con un aumento significativo nell'industria (+8%) ed un calo dell'1% nei servizi. Considerando le diverse tipologie di imprese, nello stesso periodo si registra un calo del valore aggiunto dell'1,5% per le imprese appartenenti a multinazionali italiane, mentre le imprese domestiche fanno registrare una crescita del 5,5%. Le imprese a controllo estero realizzano una lieve crescita rispetto all'anno pre-Covid (+0,3%), sintesi di un incremento del 3,3% nell'industria e di un calo dell'1,6% nei servizi (Figura 1.11).

[8]Si tratta quindi di analisi che non considerano gli effetti della demografia d'impresa manifestatasi nel periodo. Per le imprese a controllo estero, questo sottoinsieme comprende 12.000 imprese a controllo estero rilevate nel 2020 e attive sia nel 2019 sia nel 2021.

Figura 1.11 - Variazione del valore aggiunto tra il 2019 e il 2021 nei macrosettori di attività economica, per tipologia di governance *(Valori percentuali)*



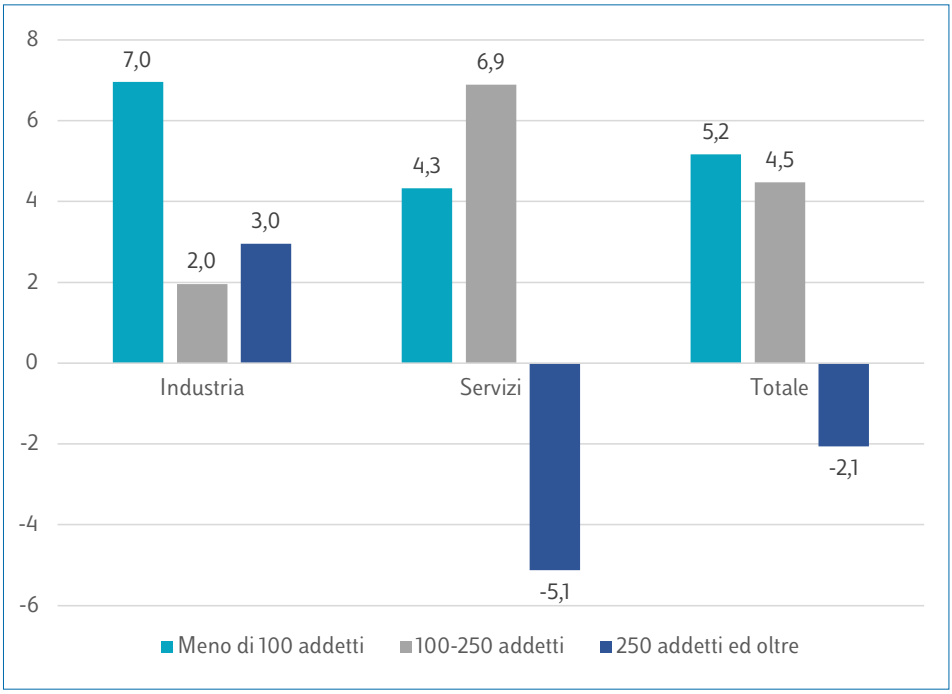
Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulle attività delle imprese a controllo estero residenti in Italia 2020, Frame SBS 2019 e Frame anticipato SBS 2021

Il recupero delle imprese estere appare rilevante soprattutto in alcuni settori fortemente rappresentativi della loro presenza in Italia: fabbricazione di prodotti chimici (+1,6%), fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici (+3,3%), fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche (+2,7%), fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (+4%), fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi (+4,3%).

Diversa la tendenza nel settore dei servizi, dove due soli settori hanno registrato un incremento di valore aggiunto. Si tratta delle attività professionali, scientifiche e tecniche (+7,6%) e del noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (+17,8%). Le dinamiche del valore aggiunto delle imprese a controllo estero nel 2019-21 risultano notevolmente differenziate per dimensione aziendale: le imprese di grandi dimensioni (250 addetti ed oltre) registrano una flessione del valore aggiunto (-2,1%), mentre si rileva un aumento del 4,5% nelle imprese con 100-249 addetti e del 5,2% per quelle di dimensione inferiore.

Questi ultimi due valori sono maggiormente in linea con la crescita delle imprese domestiche, sia appartenenti a gruppi sia indipendenti (Figura 1.12). La difficoltà di recupero dei livelli di valore aggiunto pre-Covid delle imprese a controllo estero e delle multinazionali italiane nel 2021 sembrano quindi dipendere soprattutto da problemi che si concentrano nelle grandi imprese del settore dei servizi, mentre l'industria sembra aver rapidamente recuperato le perdite subite nel 2020.

Figura 1.12 - Variazione del valore aggiunto delle imprese a controllo estero tra il 2019 e il 2021, per macrosettori e classi di addetti *(Valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulle attività delle imprese a controllo estero residenti in Italia 2020, Frame SBS 2019 e Frame anticipato SBS 2021

1.5 Imprese a controllo estero in Italia e catene globali del valore

Per rimanere competitive, le imprese organizzano sempre più la loro produzione in catene del valore globali[9]. In Italia, nel 2020, il 21,0% delle imprese[10] residenti con 50 e più addetti che hanno dichiarato di far parte di una catena globale del valore risultano controllate da una multinazionale estera. Tra queste imprese prevale l'acquisto di materie prime (41,6% delle imprese a controllo estero) e dei componenti che fanno parte del prodotto (32,2% di imprese a controllo estero). Per quanto concerne la vendita, la quota maggiore è rappresentata dai beni finali progettati dall'impresa per la rivendita (37,4% delle imprese a controllo estero), seguono i beni finali progettati da un'altra impresa per la rivendita (26,8% delle imprese a controllo estero). Significativa anche la quota di imprese che vende componenti utilizzati dai clienti residenti all'estero come parte del loro prodotto (26,2% delle imprese).

Nel 2020, anno di pandemia, l'82,2% delle multinazionali estere attive in Italia ha dichiarato di acquistare beni nell'area UE27, il 97,0% di venderli. Negli altri paesi europei, compreso il Regno Unito, ha acquistato beni il 40,6% delle imprese a controllo estero e venduto beni l'83,6%, mentre nel resto del mondo l'acquisto di beni ha riguardato il 50,7% delle imprese a controllo estero e la vendita il 92,2% (Figura 1.13).

Oltre allo scambio di beni, le multinazionali estere sono molto attive nella vendita e acquisto di servizi. Nel 2020, l'area prevalente di acquisto e fornitura di servizi è stata l'UE27: l'80,9% delle imprese a controllo estero ha acquistato servizi e l'81,6% li ha forniti. Metà delle multinazionali estere ha fornito servizi in altri paesi europei, e quasi due imprese su cinque (38,5%) li ha acquistati. Incidenza simile presentano le multinazionali estere che hanno acquistato e venduto servizi al resto del mondo (rispettivamente 35,1% e 51,8%).

Per quanto riguarda il canale di fornitura dei servizi, il 53,3% delle imprese a controllo estero ha dichiarato di fornire i servizi all'estero elettronicamente e il 44,8% tramite persone inviate direttamente dall'Italia.

[9]Una catena globale del valore è una forma di organizzazione del processo produttivo nella quale imprese localizzate in paesi diversi si specializzano in alcune fasi del processo, come la ricerca, lo sviluppo del prodotto, la produzione di parti e componenti, l'assemblaggio del prodotto finale o la sua commercializzazione in base alla convenienza economica e al grado di competenza e specializzazione. All'interno di una catena globale del valore sono inclusi tutti gli scambi internazionali precedenti all'arrivo del bene prodotto nelle mani del consumatore finale.

[10]Il termine impresa non fa riferimento all'unità giuridica, ma alla più piccola combinazione di unità giuridiche che costituisce un'unità organizzativa per la produzione di beni e servizi e che fruisce di una certa autonomia decisionale, definita dal regolamento (CEE) n. 696/93.

Lo scambio intra-gruppo assume una rilevanza significativa negli scambi delle imprese a controllo estero: nel 2020 un quarto di esse (24,7%) ha acquistato beni esclusivamente da imprese residenti all'estero e appartenenti allo stesso gruppo multinazionale; il 38,7% ha acquistato beni sia da imprese dello stesso gruppo e sia da imprese esterne al gruppo, mentre il 33,9% li ha acquistati esclusivamente da altre imprese esterne al proprio gruppo.

Per quanto riguarda, invece, la vendita di beni all'estero, più alta (51,8%) è la quota delle multinazionali estere che ha scelto di rivolgersi sia ad imprese appartenenti allo stesso gruppo sia ad imprese esterne al gruppo, mentre quasi un terzo (27%) li ha venduti esclusivamente ad imprese esterne al gruppo e il 21,3% si è rivolta esclusivamente ad imprese dello stesso gruppo di appartenenza (Figura 1.14).

Il rapporto privilegiato con le imprese dello stesso gruppo assume una maggiore rilevanza per l'acquisto e la fornitura di servizi, rispetto allo scambio di beni.

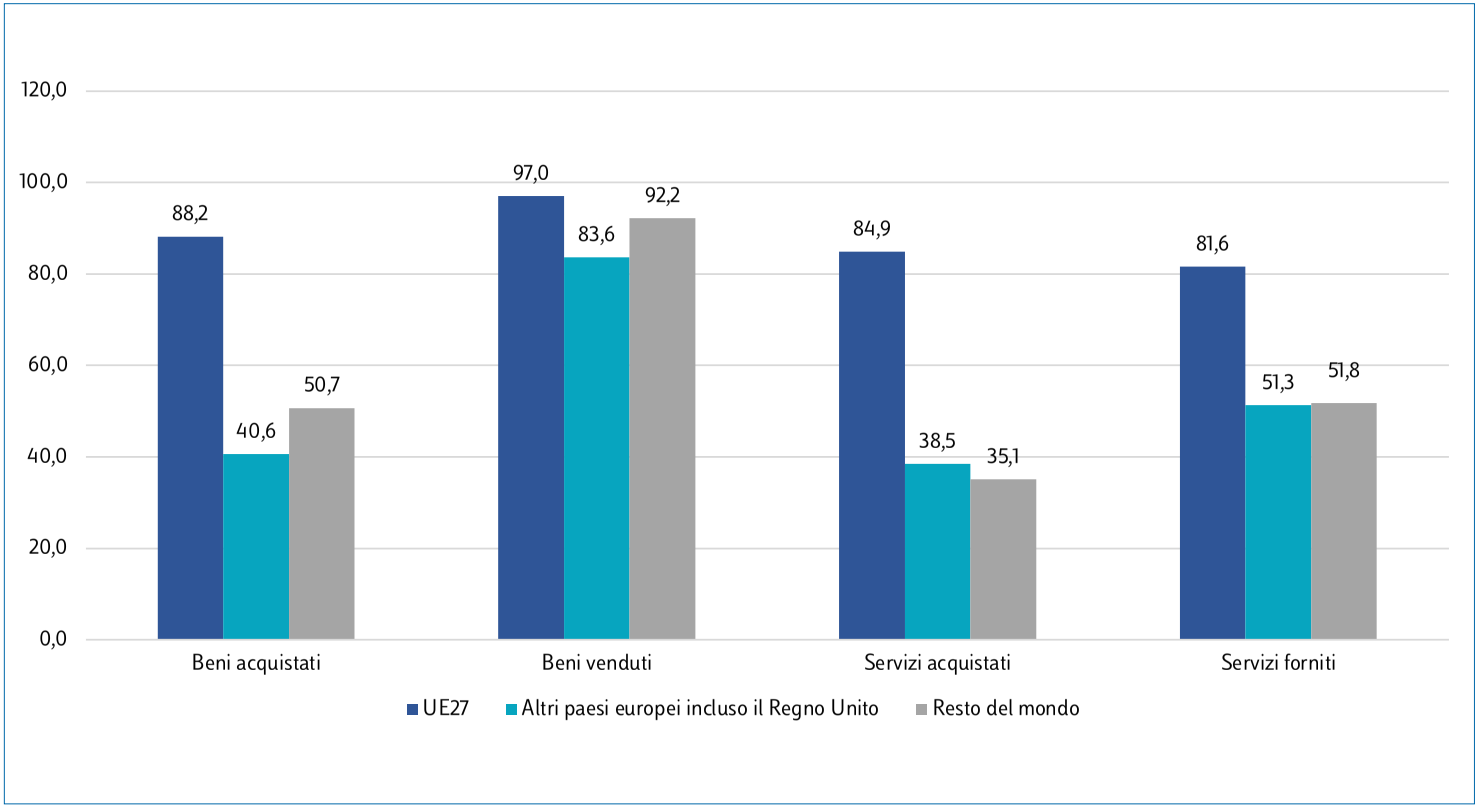
Infatti, nel 2020, la quota delle imprese a controllo estero che ha acquistato servizi esclusivamente da imprese residenti all'estero e appartenenti allo stesso gruppo multinazionale rappresenta il 43,8%, mentre arriva al 50,3% per quelle che hanno fornito servizi ad imprese appartenenti allo stesso gruppo multinazionale in via esclusiva. Il 28,6% ha dichiarato di averli acquistati sia da imprese appartenenti allo stesso gruppo sia da imprese esterne al gruppo, mentre il 27,6% ha acquistato i servizi esclusivamente da imprese che non fanno parte del proprio gruppo.

Infine, il 34,0% li ha forniti sia ad imprese dello stesso gruppo sia ad imprese esterne al gruppo e solo il 15,8% li ha forniti esclusivamente ad imprese esterne al proprio gruppo multinazionale (Figura 1.14).

L'effetto della crisi sanitaria sulle catene globali del valore appare evidente. In particolare, le imprese a controllo estero hanno segnalato forti difficoltà nell'attività commerciale; più di un terzo di esse ha registrato un annullamento o una diminuzione degli ordini in arrivo da clienti residenti in Italia o all'estero, e la metà dichiara che ciò è avvenuto a causa del Covid-19 (53,4% per gli ordini dall'Italia e 53,2% per quelli dall'estero).

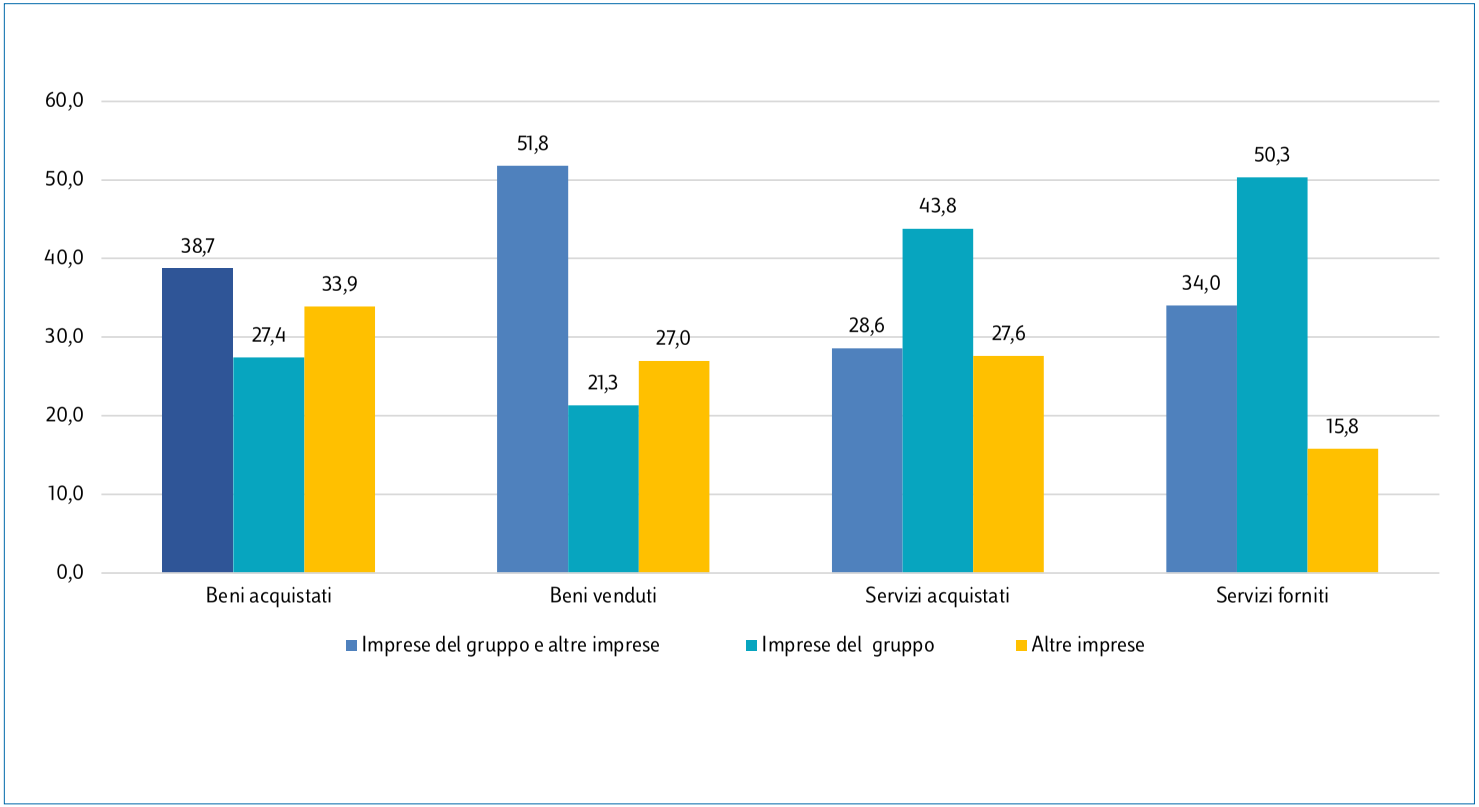
Anche l'approvvigionamento e il trasporto hanno risentito dell'impatto dell'emergenza sanitaria da Covid-19: oltre metà delle multinazionali estere ha infatti dichiarato difficoltà nell'acquisizione di materie prime/prodotti intermedi da fornitori esteri (53,9%) e da fornitori italiani (51,9%) e nel trasporto delle merci prodotte all'estero verso l'Italia o verso i clienti finali. Le difficoltà commerciali hanno pertanto riguardato sia il mercato interno che quello estero.

Figura 1.13 - Imprese a controllo estero residenti in Italia con 50 e più addetti che acquistano e/o vendono beni e/o all'estero, per area geografica - Anno 2020 *(Valori percentuali)i)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione sulle catene globali del valore e sull'internazionalizzazione delle imprese

Figura 1.14 – Imprese a controllo estero residenti in Italia con 50 e più 50 addetti per modalità di acquisizione e/o vendita di beni e/o servizi - Anno 2020 *(Valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione sulle catene globali del valore e sull'internazionalizzazione delle imprese

1.6 Provenienza e rilevanza degli investitori esteri

Il controllo delle imprese estere che operano in Italia è rilevabile soprattutto nell'Unione europea: sul totale delle imprese a controllo estero, quelle a controllo europeo coprono una quota del 52,4%, impiegano il 54,0% degli addetti e realizzano il 50,6% del fatturato (Figura 15). A seguito della Brexit le quote dell'UE risultano in calo rispetto al 2019, mentre aumentano quelle dell'area degli altri paesi europei (23,1% delle imprese, 16,9% degli addetti e 15,1% del fatturato). Segue il Nord America con il 15,4% delle affiliate estere, il 21,5% degli addetti e il 21,0% del fatturato. Le multinazionali asiatiche, seppure presenti in numero inferiore (7,1% delle controllate estere), contribuiscono con il 6,8% degli addetti e il 12% del fatturato a controllo estero.

Le multinazionali estere con vertici nell'UE operano nei settori delle public utilities, come la fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata (89,4% degli addetti a controllo estero del settore e 83,1% del fatturato) e la fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento (88,7% degli addetti e 83,0% del fatturato), insieme alle attività finanziarie e assicurative (84,1% degli addetti), alla metallurgia (74,4% degli addetti e 70,1% del fatturato) e alla confezione di articoli di abbigliamento e fabbricazione di articoli in pelle e simili (69,0% degli addetti e 77,1% del fatturato). Le multinazionali controllate da residenti negli altri paesi europei sono attive prevalentemente nelle industrie alimentari, delle bevande e del tabacco (31,3% degli addetti e 25,4% del fatturato), nella riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature (30,9% degli addetti e 29,9% del fatturato) e nel noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (25,7% degli addetti e 14,1% del fatturato). Mentre le multinazionali nordamericane risultano attive nella fabbricazione di mobili (55,7% degli addetti e 58,6% del fatturato), nel trasporto e magazzinaggio (42,3% degli addetti e 27,9% del fatturato), e nella fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi (41,4% degli addetti e 35,1% del fatturato).

I primi dieci paesi di residenza delle multinazionali estere per numero di imprese controllate in Italia assorbono l'81,8% delle imprese, l'86,9% degli addetti e l'81,3% del fatturato. Infatti, pur essendo presenti 106 paesi, la provenienza rilevante degli investitori dal punto di vista economico è limitata ad un numero molto minore di paesi (Cartogramma 1). In termini di imprese, addetti e fatturato l'investitore estero che ha un peso maggiore è rappresentato dagli Stati Uniti (con il 14,8% delle imprese, il 21,0% degli addetti e il 28,1% del fatturato) seguito dalla Germania (14,0% delle imprese, 13,6% degli addetti e 12,9% del fatturato) e dal Regno Unito (13,3% delle imprese, 7,9% degli addetti e 7,4% del fatturato).

Nel settore manifatturiero si conferma il ruolo prevalente del controllo da parte di imprese residenti negli Stati Uniti (con il 16,1% delle imprese, il 22,3% degli addetti

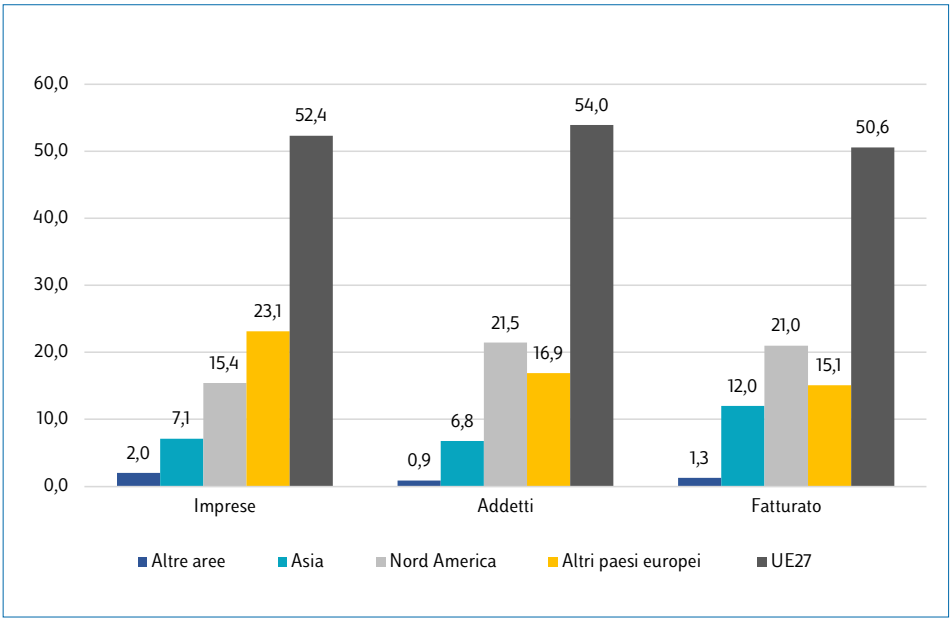
e il 22,4% del fatturato), seguite da quelle presenti in Germania (con il 15,5% delle imprese, il 13,1% degli addetti e il 13,7% del fatturato) e in Francia (con il 12,4% delle imprese, il 14,6% degli addetti e il 10,9% del fatturato).

Nell'industria non manifatturiera (settore energetico ed estrattivo in particolare) troviamo al primo posto la Germania con il 16,4% delle imprese, il 9,6% degli addetti e il 2,3% del fatturato, mentre la Francia che, pur non essendo al primo posto per numero di imprese nel settore, riveste un ruolo predominante in termini di occupazione e di fatturato (41,5% degli addetti e 82,2% di fatturato).

Anche nel commercio, settore dove è molto rilevante la presenza di gruppi multinazionali, si conferma al primo posto la Germania, con il 21,6% delle imprese, il 23,2% degli addetti e il 18,2% del fatturato, seguita dagli Stati Uniti con 14,4% delle imprese, il 14,0% degli addetti e il 19,6% del fatturato.

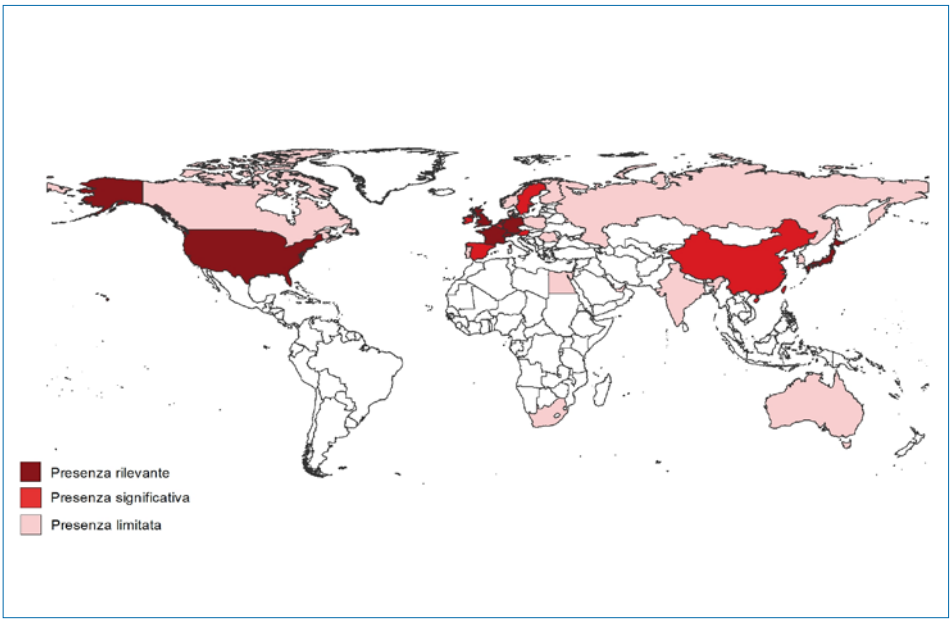
Nei servizi non commerciali, se il Regno Unito si attesta al primo posto per il numero di imprese presenti (18,3%) maggiore è la rilevanza economica di quelle residenti negli Stati Uniti dal punto di vista occupazionale (23,8% di addetti) e del fatturato (41,4%).

Figura 1.15 - Area di provenienza degli investitori per le imprese a controllo estero in Italia – Anno 2020 *(Valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione imprese a controllo estero

Cartogramma 1 - Paesi di provenienza degli investitori per le imprese a controllo estero in Italia – Anno 2020



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione imprese a controllo estero

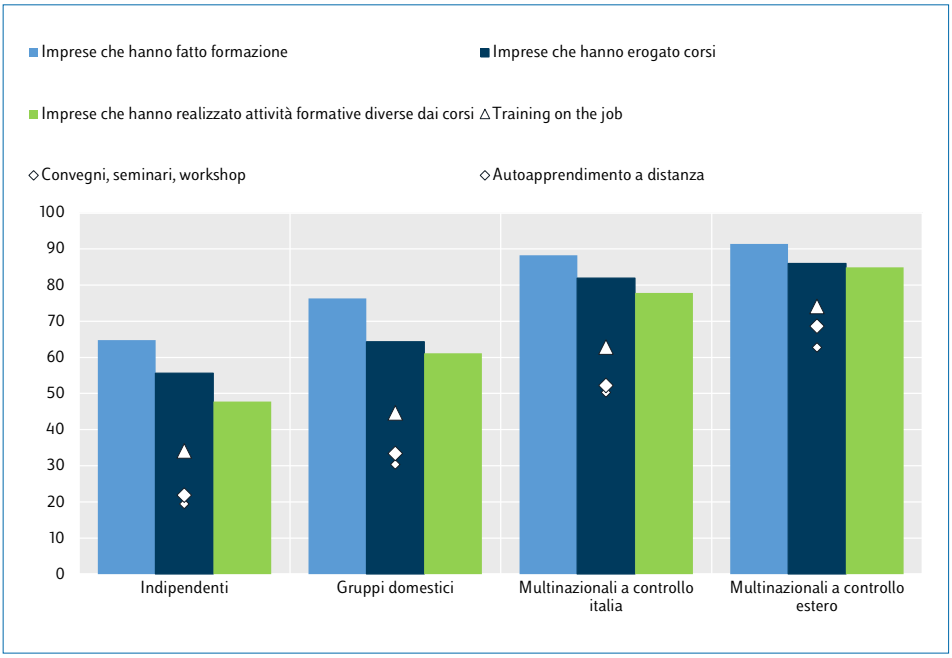
1.7 Tipologie di formazione, partecipazione e costi delle multinazionali estere nel 2020

La formazione del personale è per le imprese un fattore importante di accrescimento della propria capacità competitiva. L'attenzione che le imprese a controllo estero hanno verso il capitale umano è confermata dai risultati della più recente rilevazione armonizzata europea sulla formazione nelle imprese (CVTS - Continuing Vocational Training Survey). Questa ha infatti rilevato che nel 2020, nonostante la crisi pandemica, 9 multinazionali estere su 10 hanno svolto attività di formazione professionale, a fronte del 68,9% del totale delle imprese attive in Italia con almeno 10 addetti.

Le imprese estere hanno formato i propri addetti sia attraverso i tradizionali corsi frontali (86,0%) sia mediante le attività formative diverse (84,9%): per queste ultime si riscontra un'incidenza maggiore rispetto alle multinazionali a controllo italiano (77,8%), ai gruppi domestici (61,1%) e alle imprese non appartenenti a gruppi (47,8%). Le multinazionali estere mostrano, tra le attività formative alternative ai corsi, una maggiore propensione verso il training on the job, la partecipazione a convegni, workshop e seminari e le attività di auto-apprendimento, ossia mediante formazione a distanza in modalità asincrona: gli addetti di due terzi e più delle imprese estere

hanno infatti adottato queste modalità per accrescere o aggiornare le proprie competenze (Figura 16). La dotazione digitale e la capacità organizzativa che caratterizza i grandi gruppi esteri ha certamente favorito l'utilizzo di momenti di aggiornamento delle proprie conoscenze e competenze attraverso modalità nuove e più flessibili.

Figura 1.16 - Imprese che hanno realizzato attività formative per tipologia di governance - Anno 2020 *(Composizioni % rispetto al totale delle imprese)*

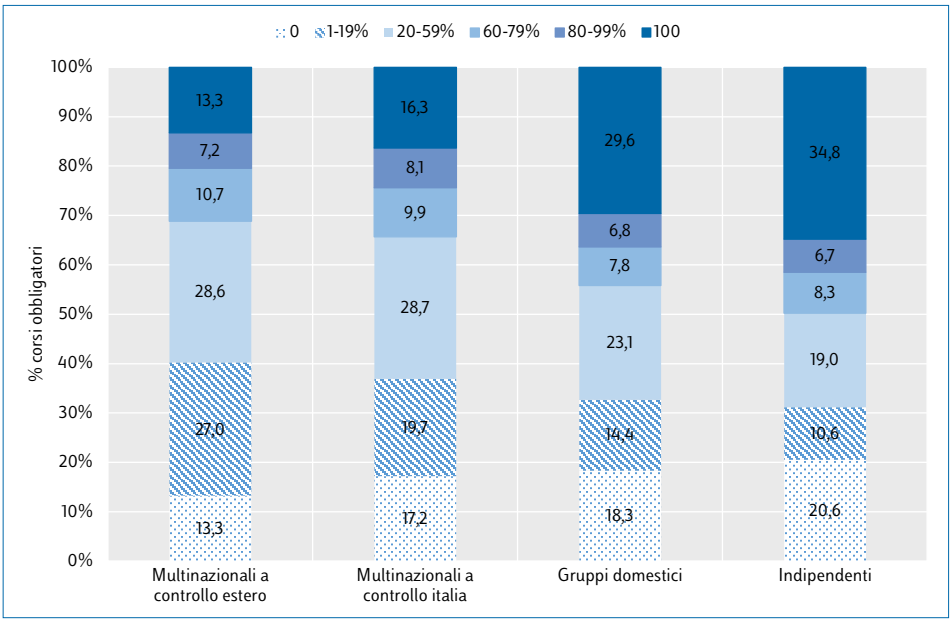


Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulla formazione nelle imprese

Le multinazionali estere che hanno svolto formazione per i propri dipendenti sono particolarmente concentrate nei settori della fabbricazione di apparecchi meccanici, elettrici, elettronici (99,5%), fabbricazione mezzi di trasporto (99,0%), produzione di metalli e prodotti in metallo (98,0%), legno, mobili e altre industrie manifatturiere (97,8%).

Nell'ambito dei corsi di formazione, risulta inoltre interessante rilevare come le multinazionali che hanno formato quasi esclusivamente (incidenza superiore all'80% sul totale delle ore di formazione) sulle tematiche obbligatorie (ambiente, sicurezza sul lavoro e salute) rappresentano solo il 20,5% (Figura 1.17).

Figura 1.17 - Imprese per tipologia di governance e % delle ore di corsi obbligatori sul totale delle ore di corso erogate - Anno 2020 *(Composizioni % rispetto al totale delle imprese)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulla formazione nelle imprese

L'investimento delle multinazionali estere in tema di formazione è reso evidente anche dal tasso di partecipazione degli addetti ai corsi, che risulta essere di 628 partecipanti ogni mille addetti delle imprese che hanno realizzato corsi di formazione aziendale, rispetto ai 480 partecipanti ogni mille addetti delle imprese non appartenenti a gruppi. La partecipazione femminile risulta inoltre più alta rispetto a quella riscontrata nelle imprese con altre tipologie di governance: per le multinazionali estere, infatti, è pari al 40,5% del totale dei partecipanti, rispetto al 33,9% di quelle a controllo italiano, al 37,1% dei gruppi domestici e al 30,1% delle imprese indipendenti.

La spesa complessiva per i costi dei corsi di formazione delle multinazionali estere nel 2020 è stata in media di 996.899 euro, più contenuta rispetto a quella dei grandi gruppi a controllo italiano, pari a 1.425 milioni di euro, e degli altri gruppi domestici, pari a 1.507 milioni di euro. Le singole componenti di costo riguardano: i costi diretti, il costo del lavoro dei partecipanti ai corsi per le ore dedicate alla formazione e il saldo tra i contributi versati per attività formative e finanziamenti ricevuti. L'incidenza maggiore è rappresentata dal costo del lavoro dei partecipanti ai corsi, che risulta essere per i grandi gruppi esteri del 61,9% rispetto al 49,4% delle imprese indipendenti. Se si guarda al costo in rapporto ai partecipanti, ogni partecipante ai corsi è costato alle multinazionali estere 343 euro, contro i 463 euro spesi dalle multinazionali a controllo italiano.

1.7.1 Acquisizione e valutazione delle competenze professionali: la struttura organizzativa delle multinazionali estere per la formazione aziendale

L'acquisizione delle risorse umane è uno degli indicatori dello stato di salute e, potenzialmente, dello sviluppo delle imprese, attraverso la disponibilità di competenze nuove rispetto a quelle già esistenti. Tra le strategie messe in atto per l'acquisizione di nuove competenze professionali, le imprese estere prediligono la formazione (89,0%) e l'assunzione di personale già qualificato (83,8%) in linea con quelle a controllo italiano (86,2% e 86,4%). Più dei due terzi delle stesse optano per l'assunzione di personale e successiva formazione (74,2%) e per la riassegnazione delle mansioni lavorative (66,6%).

L'attenzione per lo sviluppo delle risorse umane passa anche attraverso la valutazione periodica delle esigenze dell'impresa in tema di competenze. Per metà delle multinazionali estere (54,1%) essa costituisce infatti parte integrante del processo di pianificazione, mentre il 41,5% la fa anche senza scadenze regolari. La quota scende al 28,1% per i gruppi domestici e al 22,9% per le imprese non appartenenti a gruppi.

La complessità organizzativa e di impronta fortemente manageriale delle multinazionali a capitale estero si riflette sulla predisposizione di un piano per la formazione aziendale, che caratterizza i grandi gruppi esteri in misura maggiore (67,6%) rispetto sia ai gruppi a controllo italiano (58,3%) sia ai gruppi domestici (46,5%), sia, come atteso, alle imprese indipendenti (37,5%). Quando la formazione è parte integrante del processo di pianificazione, anche l'allocazione delle risorse segue uno specifico impianto strategico: questa impostazione interessa il 68,5% delle multinazionali a capitale estero, rispetto al totale delle imprese che adottano uno specifico budget per le spese di formazione aziendale e che rappresentano il 25,5%.

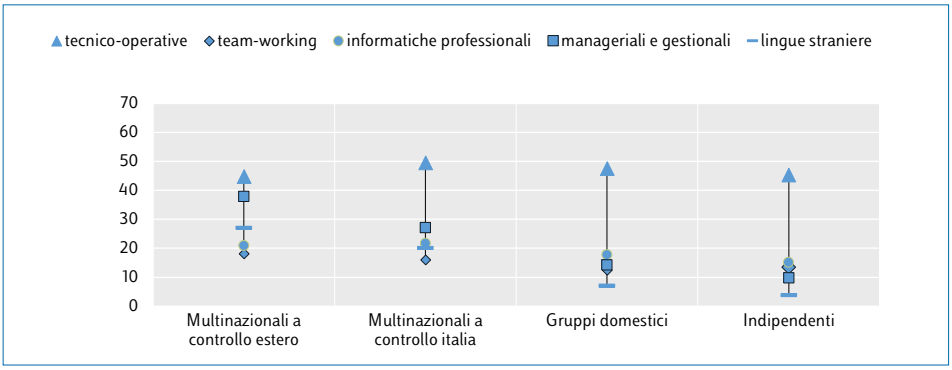
Le attività di formazione aziendale realizzate sono oggetto di valutazione sistematica da parte di due terzi dei grandi gruppi esteri (60,9%) e di metà di quelli a controllo italiano, contro il 42,7% dei gruppi domestici e del 36,9% delle imprese indipendenti. Per ciò che concerne le azioni intraprese per assicurare la qualità delle proprie attività di formazione aziendale, le multinazionali estere optano in misura maggiore per l'utilizzo di fornitori esterni dotati di certificazione di qualità o accreditati presso istituzioni pubbliche o regioni (66,4% rispetto al 51,6% del totale delle imprese) e per il costante aggiornamento professionale dei formatori aziendali interni (35,1% rispetto al 23,4% del totale delle imprese). I metodi più adottati dalle multinazionali estere per la valutazione delle attività di formazione aziendale sono le indagini sulla soddisfazione dei partecipanti (74,7%), la valutazione dei comportamenti o dei risultati dei partecipanti in relazione agli obiettivi formativi (65,0%) e l'utilizzo di test individuali scritti o pratici per certificare l'acquisizione di competenze (62,6%).

1.7.2 Le competenze acquisite e quelle per il futuro sviluppo dell'impresa

Le multinazionali estere si distinguono dalle altre tipologie di imprese anche per il fabbisogno di competenze professionali che hanno inteso aggiornare o sviluppare con corsi di formazione realizzati nel 2020. Tralasciando infatti le competenze tecnico-operative, ossia quelle legate al settore in cui operano le imprese, che risultano essere le più diffuse (44,7% per le imprese estere e 45,9% per il totale delle imprese), le imprese dei gruppi a controllo estero indicano in misura percentuale maggiore le competenze manageriali e gestionali (37,8% rispetto al 12,8% del totale delle imprese) e quelle in lingue straniere, a conferma della necessità dei grandi gruppi di gestire situazioni complesse e relazioni più ampie (Figura 1.18). Rispetto ai settori di attività, si è rilevata un'incidenza maggiore delle competenze manageriali e gestionali per le multinazionali estere del tessile e dell'abbigliamento (62,9%), del team-working per le attività di trasporto, magazzinaggio e servizi postali (40,8%), le lingue straniere per la fabbricazione di apparecchi meccanici, elettrici, elettronici (43,8%) e per le telecomunicazioni, attività editoriali, produzione di software e servizi informatici (32,6%).

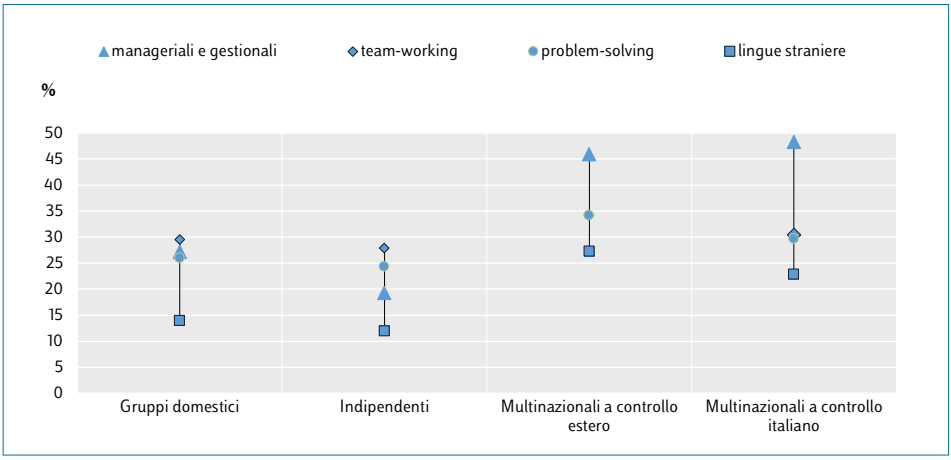
Le competenze aggiornate nel 2020 dalle imprese a controllo estero si confermano anche come quelle più importanti per lo sviluppo dell'impresa nei prossimi anni. Le competenze manageriali sono indicate infatti dal 45,9% delle grandi imprese estere, in linea con quelle a controllo italiano (48,2%) e contro il 22,6% del totale delle imprese. Insieme alle competenze hard emerge l'importanza di quelle cosiddette soft, ossia le competenze trasversali. Tra queste il team-working e il problem-solving sono indicate da più di un terzo delle multinazionali estere (Figura 19). Rispetto ai settori di attività, emerge l'importanza delle competenze manageriali per le imprese estere del legno, mobili e altre industrie manifatturiere (64,8%) e delle lingue straniere, indicate da metà delle grandi imprese estere attive nei servizi di alloggio e ristorazione.

Figura 1.18 - Competenze professionali aggiornate nel 2020 per tipologia di governance - Anno 2020 *(composizioni % rispetto al totale delle imprese)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulla formazione nelle imprese

Figura 1.19 - Competenze professionali ritenute più importanti per lo sviluppo dell'impresa nei prossimi anni *(composizioni % rispetto al totale delle imprese)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat - Rilevazione sulla formazione nelle imprese

1.8 La Ricerca e Sviluppo nelle imprese a controllo estero

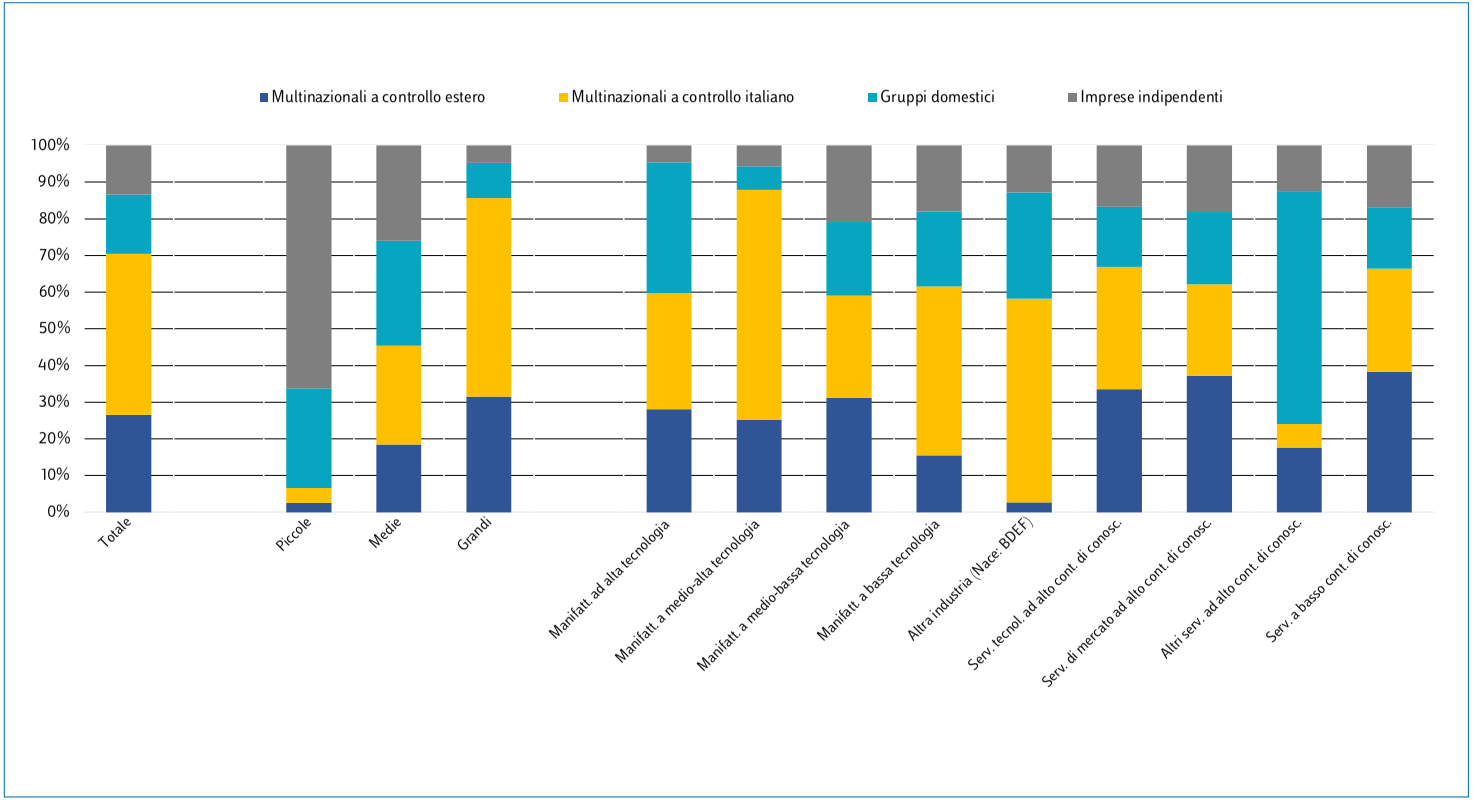
Nel 2020, l'8,1% delle imprese a controllo estero ha svolto un'attività di R&S intra-muros contro il 14,2% delle multinazionali a controllo italiano e solo il 2,3% delle imprese appartenenti a gruppi domestici[11].

Pur essendo numericamente minoritarie, le imprese a controllo estero (che costituiscono il 7,6% del totale delle imprese con attività R&D), forniscono un contributo notevole alle spese per R&S: l'ammontare ad esse attribuibile ammonta a 4,1 miliardi di euro, con un'incidenza percentuale sulla spesa totale pari al 26,5% contro il 43,9% della spesa sostenuta dalle multinazionali a controllo italiano (che rappresentano il 16,9% del totale delle imprese con R&S), il 16,2% della spesa delle imprese appartenenti a gruppi domestici e il 13,4% di quella che spetta alle imprese indipendenti (ovvero, non appartenenti a gruppi) (Figura 1.20)[12].

[11]Le attività di R&S intra-muros sono le attività di R&S interne, cioè svolte con personale e attrezzature gestite dai soggetti rispondenti.

[12]Le analisi sono state effettuate al netto delle sezioni A 'Agricoltura' e K "Attività finanziarie e assicurative", che sono oggetto della Rilevazione sulla R&S ma non sono presenti nel FRAME-SBS che fornisce le informazioni sulle imprese a controllo estero residenti in Italia.

Figura 1.20 - La spesa in R&S per tipologia di governance - Anno 2020 *(Composizioni percentuali)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione statistica sulla ricerca e sviluppo nelle imprese e Frame SBS

Considerando la struttura dimensionale delle imprese, si rilevano differenze sostanziali tra il comportamento delle multinazionali, a prescindere dal controllo nazionale o estero, e le imprese domestiche; in particolare, si registra un andamento crescente della spesa in R&S al crescere della dimensione aziendale nelle imprese a controllo estero, passando dal 2,6% delle piccole imprese (fino a 49 addetti) al 18,5% delle imprese di media dimensione per raggiungere una quota massima del 31,6% nelle grandi (oltre i 249 addetti). Nelle imprese domestiche, invece, si assiste ad una minore intensità della spesa in R&S al crescere della dimensione aziendale.

Il dettaglio settoriale mostra un quadro eterogeneo: oltre un terzo delle imprese a controllo estero che effettuano attività di R&S (il 36,1%) è attivo nei Settori manifatturieri ad alta-media tecnologia, il 29,3% è impegnato in attività ad alto contenuto di conoscenza e tecnologia (in particolare, il 14,6% nei Servizi tecnologici ed alto contenuto di conoscenza, l'8,5% nei Settori manifatturieri ad alta tecnologia, il 5,3% nei Servizi di mercato ad alto contenuto di conoscenza e lo 0,9% negli Altri servizi ad alto contenuto di conoscenza), mentre la parte restante (il 35,5%) è costituita da imprese operative in settori a bassa o medio-bassa intensità tecnologica (il 24,3% nella manifattura e il 9,7% nei servizi). Infine, solo una quota marginale (0,6%) appartiene ai settori industriali non manifatturieri (sezioni Ateco: B, D, E, F)[13]. Sotto il profilo dell'impegno economico sostenuto per le attività di R&S, emerge invece una forte concentrazione della spesa sostenuta dalle imprese a controllo estero nei Settori manifatturieri a medio-alta tecnologia e nei Servizi tecnologici ad alto contenuto di conoscenza (oltre il 60%). Un restante 12,1% della spesa in R&S è sostenuto da multinazionali a controllo estero attive nei Settori manifatturieri ad alta tecnologia e il 4,1% da quelle operanti nei Servizi di mercato ad alto contenuto di conoscenza.

In termini di incidenza sulla spesa totale, si conferma il ruolo delle multinazionali a controllo estero (26,5% l'incidenza media delle imprese a controllo estero, in particolare nei settori dei Servizi di mercato ad alto contenuto di conoscenza (37,2%), nei Servizi tecnologici ed alto contenuto di conoscenza (33,5%) e nei Settori manifatturieri ad alta tecnologia (28,1%). Sono tuttavia molto attive anche nei settori tradizionalmente meno innovativi quali i Servizi a basso contenuto di conoscenza (38,3%) e i Settori manifatturieri a medio-bassa tecnologia (31,1%).

[13]In questo report è stata adottata la classificazione Eurostat che distingue le attività manifatturiere per intensità tecnologica e quelle dei servizi per contenuto di conoscenza. La definizione dei settori manifatturieri ad alta, medio-alta, medio-bassa e bassa tecnologia e dei servizi tecnologici ad alto contenuto di conoscenza, dei servizi di mercato ad alto contenuto di conoscenza, degli altri servizi ad alto contenuto di conoscenza, dei servizi a basso contenuto di conoscenza si basa su una selezione di elementi pertinenti della NACE Rev. 2 a livello a 2 cifre ed è orientata al rapporto tra le attività altamente qualificate in questi settori. Per il dettaglio delle divisioni Nace che compongono queste aggregazioni settoriali si veda: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/htec_esms_an3.pdf

Con riferimento al valore aggiunto[14], la spesa delle imprese a controllo estero rappresenta l'11,6% contro l'8,9% delle multinazionali a controllo italiano e il 9,1% del totale delle imprese con attività di R&S (Figura 21). Le imprese dei servizi ad elevato contenuto di conoscenza e quelle attive nei settori manifatturieri ad alta e a medio-alta tecnologia registrano la maggiore incidenza della spesa sul valore aggiunto (rispettivamente il 23% nei servizi tecnologici, il 17,4% nei servizi di mercato, il 13,9 nei settori manifatturieri ad alta tecnologia e il 12,4 in quelli a medio-alta tecnologia).

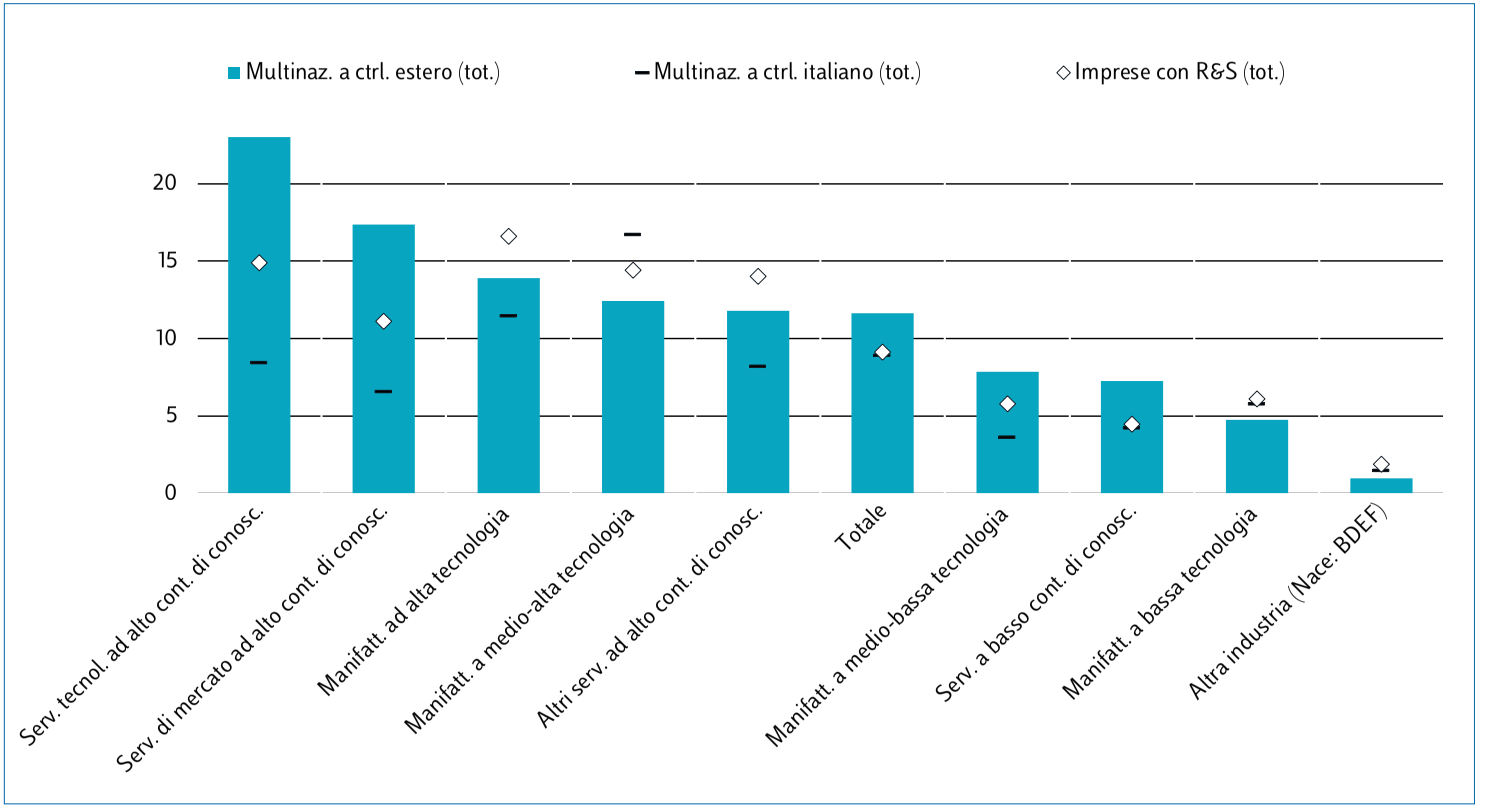
Rispetto alle altre multinazionali si evidenziano alcune importanti differenze settoriali. Osservando l'impatto della spesa sul valore aggiunto, infatti, le imprese a controllo estero dei Servizi (tecnologici e di mercato) ad alto contenuto di conoscenza nonché quelle dei Settori manifatturieri ad alta tecnologia sembrano più orientate alla R&S rispetto alle multinazionali a controllo italiano, che invece sono più attive nei Settori manifatturieri a medio-alta tecnologia (16,7%) e a bassa tecnologia (5,7% contro il 4,8% delle controllate estere).

Nel settore degli Altri servizi ad alto contenuto di conoscenza, come la sanità, le imprese a controllo estero sembrano essere meno impegnate nella R&S (11,8%) rispetto alle imprese non appartenenti a gruppi domestici o indipendenti (14%), mentre un impatto della spesa sul VA decisamente minore è rilevato nelle multinazionali a controllo italiano (8,2%).

Le imprese a controllo estero che investono maggiormente in R&S sono concentrate nei settori della Ricerca, della meccanica e della produzione di autoveicoli: i tre settori insieme rappresentano il 38,5% della spesa complessiva di queste imprese (Figura 1.22). Seguono il comparto della fabbricazione delle apparecchiature elettriche, il settore farmaceutico e il commercio all'ingrosso. Infine, una quota relativamente importante è quella dell'informatica e dell'elettronica (rispettivamente con il 5,6 e il 5,4%).

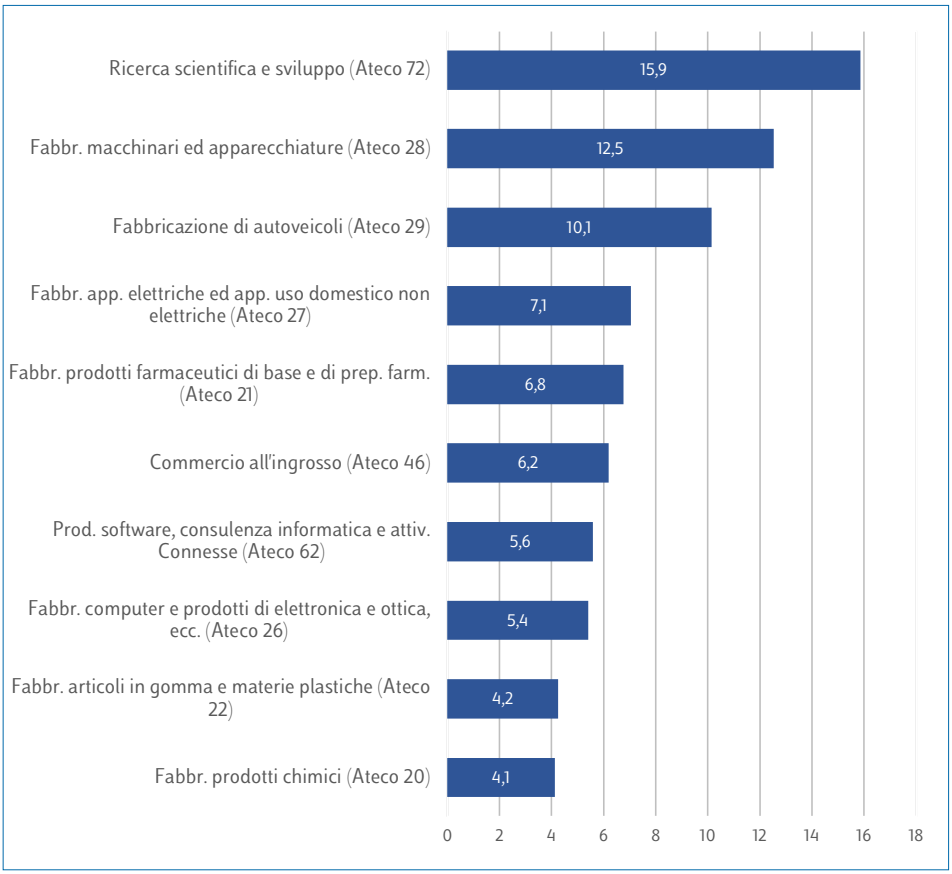
[14]L'incidenza è calcolata sul valore aggiunto delle imprese che hanno svolto attività di R&S.

Figura 1.21 – L'incidenza della spesa in R&S sul valore aggiunto delle imprese a controllo estero– Anno 2020
(% sul totale)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione statistica sulla ricerca e sviluppo nelle imprese e Frame SBS

Figura 1.22 - I principali settori economici per spesa in R&S delle imprese a controllo esteroa - Anno 2020 *(% sul totale)*

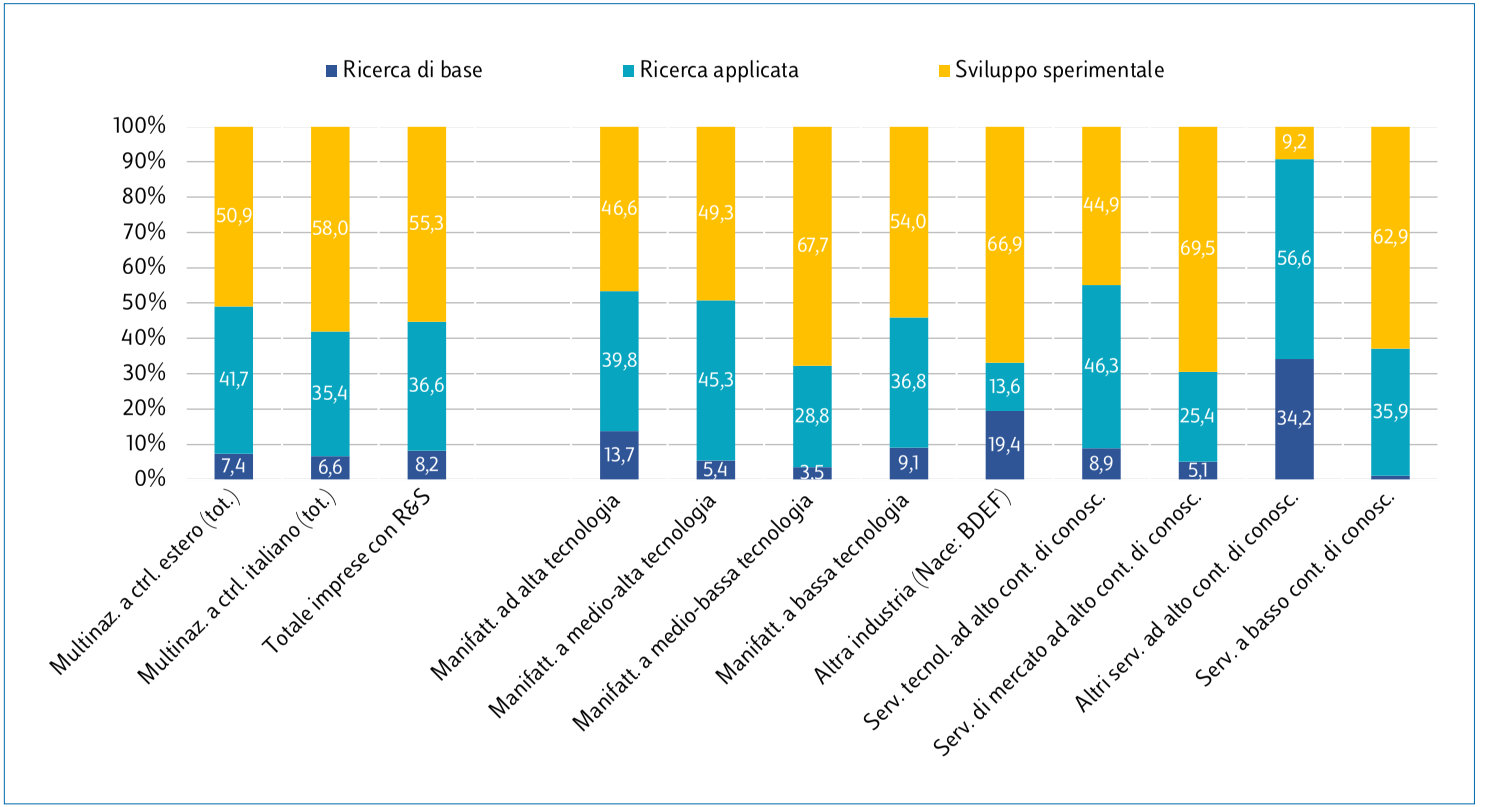


I principali settori includono i settori che complessivamente sono responsabili del 78% della spesa sostenuta dalle imprese a controllo estero.

Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione statistica sulla ricerca e sviluppo nelle imprese e Frame SBS

Rispetto al tipo di attività di R&S svolta, le imprese tendono prevalentemente, ad investire in attività più prossime ai processi di produzione piuttosto che in attività strettamente di ricerca. Lo sviluppo sperimentale si conferma, infatti, la principale componente della R&S con 2,1 miliardi di euro (pari al 50,9% della spesa complessivamente sostenuta dalle imprese a controllo estero) (Figura 23). La ricerca applicata rappresenta la seconda forma di attività per le multinazionali a controllo estero (con 1,7 miliardi di spesa, pari al 41,7% del totale) e supera la quota ad essa destinata dalle multinazionali a controllo italiano (35,4%) e da tutte le imprese che svolgono attività di R&S (36,6%). Più contenuto l'impegno nella ricerca di base (7,4%), di poco inferiore al valore medio nazionale (8,2%).

Figura 1.23 - La spesa in R&S delle imprese a controllo estero per tipo di ricerca e settore economico - Anno 2020
(Composizioni %)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione statistica sulla ricerca e sviluppo nelle imprese e Frame SBS

Anche rispetto al tipo di attività verso cui si indirizzano gli interventi delle multinazionali a controllo estero emerge un'ampia variabilità intersettoriale: sia nella manifattura sia nei servizi le imprese concentrate nei settori a elevato contenuto tecnologico e ad alta intensità di conoscenza sono mediamente più orientate alla ricerca (di base o applicata). In particolare, il 13,7% della spesa delle imprese dei Settori manifatturieri ad alta tecnologia è destinata alla ricerca di base e il 45,3% di quella delle imprese dei Settori manifatturieri a medio-alta tecnologia è rivolta alla ricerca applicata. Nei servizi, oltre un terzo delle imprese a controllo estero attive negli Altri servizi ad alto contenuto di conoscenza, ad esempio la sanità, destinano complessivamente il 34,2% e il 56,6% della spesa totale rispettivamente alla ricerca di base e alla ricerca applicata. Anche nei Servizi tecnologici ad alto contenuto di conoscenza le imprese a controllo estero investono quote più elevate nella ricerca applicata (56,6%). Le imprese di tutti gli altri settori sono invece allineate alla media nazionale e destinano quindi i loro sforzi prevalentemente ad attività di sviluppo sperimentale.

1.9 Livelli di complessità digitale delle imprese multinazionali

La progressiva diffusione che le tecnologie digitali hanno assunto nelle organizzazioni ed all'interno delle aziende può essere vista come un processo di trasformazione che richiede cambiamenti in numerosi aspetti della vita aziendale. Le imprese evolvono verso un più avanzato livello di maturità digitale tramite investimenti, semplificando e rendendo più efficace la struttura organizzativa, sviluppando le competenze interne, elementi la cui integrazione è resa possibile e nello stesso tempo impatta sul livello di maturità digitale.

La definizione e misurazione del concetto di complessità digitale è rappresentabile quindi non come sommatoria delle singole tecnologie adottate, ma come loro integrazione rispetto alle strategie pianificate dall'azienda. Anche i possibili mix tecnologici utilizzati conducono a livelli di complessità digitale differenti, che possono essere distinti rispetto allo specifico settore economico in cui l'impresa opera.

L'utilizzo e la diffusione delle tecnologie sono stati misurati tradizionalmente mediante indicatori sintetici; a titolo di esempio, l'indice più noto in questo contesto è il Digital Economy and Society Index (DESI), che monitora i progressi digitali dei paesi dell'Ue attraverso la sintesi di indicatori sulle prestazioni digitali degli stati membri. L'obiettivo di queste metodologie è rappresentare, in maniera trasparente e facilmente riproducibile, fenomeni multidimensionali, come la complessità ed eterogeneità degli strumenti tecnologici usati per differenti percorsi di trasformazione digitale all'interno di una organizzazione aziendale.

Le analisi presentate di seguito si basano sulle informazioni disponibili più recenti sulla digitalizzazione e l'uso delle tecnologie, ed in particolare sulla selezione di alcuni indicatori elementari rilevati con l'indagine Istat sulle ICT del 2021[15].

L'utilità degli indicatori sintetizzati risiede nel cogliere la complessità digitale delle imprese, oltre l'adozione o l'utilizzo di tecnologie ICT definibili come strumenti basilari ancorché necessari per i processi aziendali (ad esempio la connessione in banda larga o l'utilizzo dei servizi cloud di base). L'intento è di dare risalto, oltre alle applicazioni infrastrutturali, soprattutto alle tecnologie che supportano l'evoluzione dell'organizzazione e rappresentano gli investimenti strategici per l'impresa, come ad esempio l'adozione di intelligenza artificiale quale strumento non solo per la gestione dei dati, ma per migliorare l'efficienza organizzativa e produttiva, il servizio ai clienti e la cultura aziendale[16].

L'indice sintetico qui calcolato per ogni impresa fornisce uno score sulla complessità digitale raggiunta. Tramite i quartili della distribuzione dei punteggi sono stati distinti quattro gruppi di imprese digitali: *complesse (16,9%), in transizione digitale (22,4%), digitalizzate di base (30,4%), destrutturate (30,3%)*.

I risultati delle analisi indicano che il 30,7% delle imprese multinazionali a controllo estero possiedono le caratteristiche delle imprese digitali complesse, rispetto al 28,0% delle imprese a controllo italiano. Va evidenziato che differenze più rilevanti sono riscontrabili rispetto alle imprese domestiche; infatti, le digitali complesse nelle imprese che appartengono a gruppi domestici rappresentano il 15,3% e solo il 9,2% in quelle indipendenti.)

La conferma delle differenze tra le quattro tipologie di imprese si ha facendo riferimento agli altri cluster, difatti il cluster delle destrutturate si concentra principalmente tra le imprese indipendenti (41,7%), a seguire nelle imprese dei gruppi domestici (29,9%), e con una diffusione decrescente nelle multinazionali a controllo italiane (16,7%) ed estere (13,2%)

[15]Nell' edizione dell'indagine annuale 2021 sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono state rilevate informazioni utili per profilare in particolare le imprese multinazionali. Gli indicatori elementari usati per costruire l'indice di complessità digitale sono: 1) Imprese che offrono tramite sito web collegamenti o riferimenti ai profili dell'impresa sui social media; 2) Imprese che hanno almeno due social media; 3) Imprese che utilizzano ERP per condividere informazioni tra diverse funzioni aziendali; 4) Imprese che utilizzano software CRM; 5) Imprese che acquistano servizi Cloud di livello intermedio o sofisticato; 6) Imprese che utilizzano almeno un IOT; 7) Imprese che utilizzano almeno una tecnologia IA - Intelligenza artificiale; 8) Imprese con valore delle vendite online >=1% dei ricavi totali; 9) Imprese con vendite via web maggiori dell'1% dei ricavi e vendite via web verso consumatori privati (B2C) superiori al 10% del totale delle vendite via web; 10) Imprese che hanno venduto prodotti e/o servizi via web a clienti provenienti da altri paesi dell'Unione europea. Le informazioni sulle ICT sono state incrociate con la variabile che identifica la governance delle imprese.

[16]Si fa riferimento in questo senso all'approccio seguito nel report Istat "Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane", 2020. La complessità digitale non è definita qui rispetto al numero di tecnologie utilizzate, ma con riferimento ad una tipologia di impresa digitale ideale che coniuga tutte le tecnologie selezionate. La metodologia usata per costruire l'indice è il metodo tassonomico di Wroclaw, basato sul concetto di unità ideale teorica, definita sulla base dei valori migliori tra quelli osservati per ciascun indicatore selezionato.

La polarizzazione del livello di complessità digitale tra l'organizzazione aziendale strutturata ed organica e quella meno articolata e carente di omogeneità interna è rappresentabile tramite le componenti tecnologiche infrastrutturali adottate. In generale, tra i cluster a scarsa maturità digitale si riscontra la mancanza soprattutto delle tecnologie infrastrutturali, come le applicazioni gestionali ERP (Enterprise Resource Planning) per condividere informazioni tra diverse funzioni aziendali e CRM (*Customer Relationship Management*).

Le tecnologie ERP e CRM sono diffuse rispettivamente nel 50,7% e nel 30,6% delle imprese con digitalizzazione base, rispetto al 87,2% e 82% delle imprese complesse.

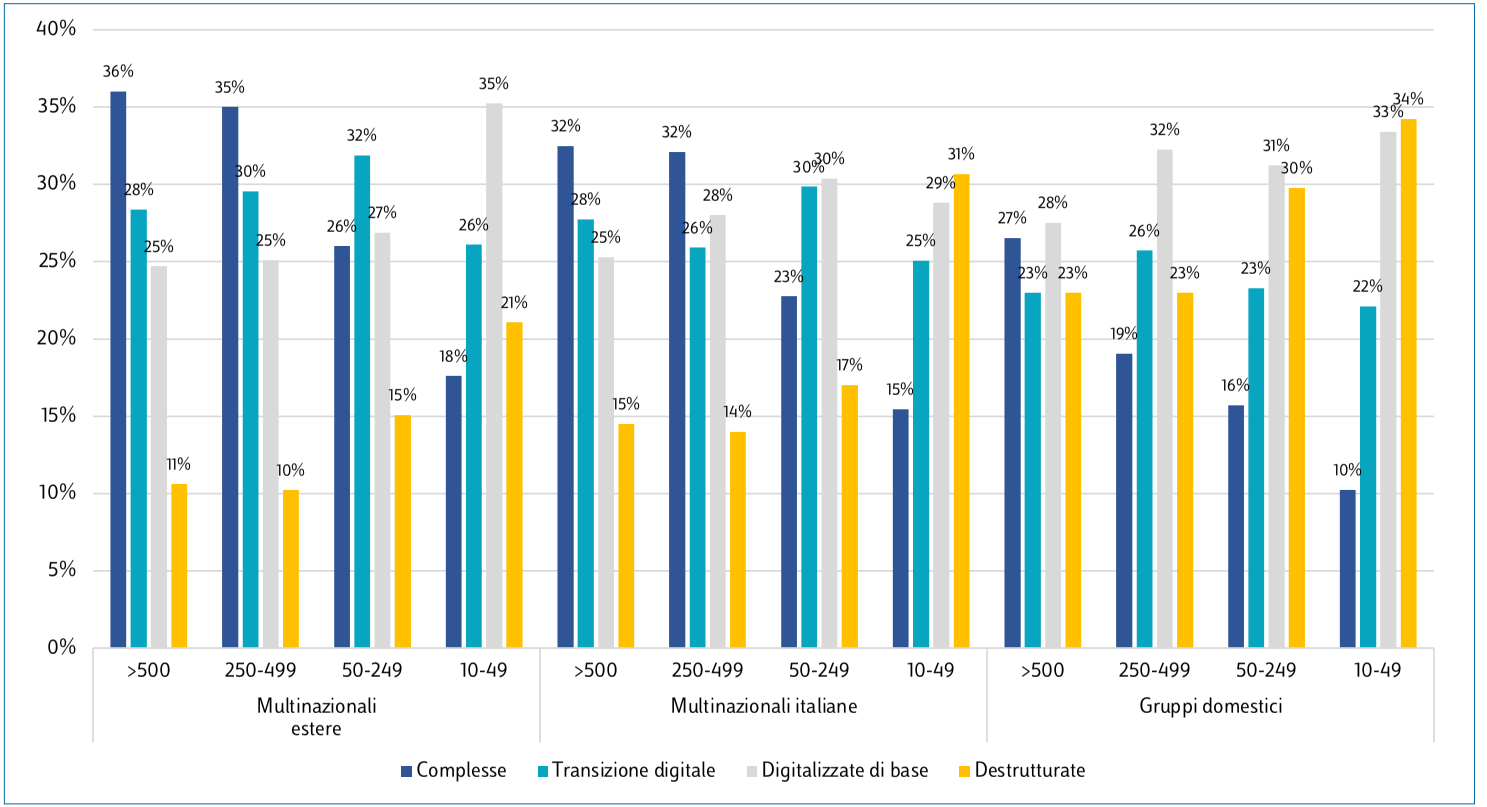
Focalizzando l'analisi sulle imprese multinazionali a controllo estero le distanze si riducono leggermente. In particolare, nelle imprese multinazionali a controllo estero con digitalizzazione di base l'utilizzo di ERP è diffuso nel 77,5% dei casi e il CRM nel 38,5%, mentre in quelle complesse le percentuali arrivano rispettivamente al 95,1% e 88,1%. Lo status di impresa con vocazione internazionale presuppone ed è contraddistinto quindi dalla esigenza di incorporare nella struttura dell'organizzazione tecnologie per rendere efficiente la complessità aziendale, più di quanto si rileva nelle imprese appartenenti a gruppi domestici o indipendenti.

La governance multinazionale influenza anche l'adozione di strumenti e tecnologie per l'analisi dei big data tramite l'Intelligenza Artificiale. Tra le imprese a controllo estero il 43,6% delle imprese complesse e il 15,3% delle imprese in transizione digitale ha utilizzato nei processi aziendali tecniche, tecnologie o strumenti software di intelligenza artificiale. Particolarmente diffuso risulta l'utilizzo di strumenti AI tra le imprese a controllo italiano: il 43,8% delle imprese complesse e il 17,3% delle imprese in transizione digitale (i rispettivi valori per il totale delle imprese sono il 35,3% e il 12,7%).

Se la digitalizzazione è più diffusa tra le imprese appartenenti a gruppi, in particolare multinazionali, e aumenta con la dimensione aziendale, sono comunque presenti spazi di crescita per le imprese in transizione digitale in particolare delle multinazionali, pari al 29,3% nelle multinazionali estere e al 27,5% nelle imprese multinazionali a controllo italiano. Come rilevato rispetto alla diffusione del livello di digitalizzazione più complesso, anche nel cluster delle imprese in transizione digitale la consistenza dei gruppi domestici e delle imprese indipendenti è meno rilevante (rispettivamente 23,1% e 17,5%).

La prevalenza di imprese del cluster in transizione digitale sia tra le imprese multinazionali estere che tra quelle a controllo italiano, rispetto ai gruppi domestici ed alle imprese indipendenti (che rispettivamente risultano pari al 23% e 17%), si accentua nelle classi dimensionali più piccole, eccetto che per le imprese con meno di 50 addetti. La consistenza di imprese in fase di transizione digitale aumenta nelle imprese multinazionali estere passando dal 28,0% nella classe con più di 500 addetti al 32,0% nella classe tra 50 e 249 addetti, mentre per le multinazionali italiane rispettivamente dal 27,7% al 29,8% (Figura 1.24).

Figura 1.24 – Imprese per livello di complessità digitale, tipologia di governance e classi di addetti – Anno 2020
(Valori percentuali)



Fonte: Elaborazione su dati Istat, Indagine ICT 2021

Per completezza dell'analisi si rileva inoltre la persistenza tra le multinazionali di imprese destrutturate, che per la loro dimensione, appartenenza settoriale o ruolo all'interno del gruppo risultano meno impegnate in un percorso di trasformazione sostenuto dalle tecnologie disponibili: nello specifico, tra le multinazionali italiane si rileva come circa una impresa su tre tra quelle con meno di 50 addetti sia classificabile come destrutturata dal punto di vista digitale. Su questo segmento si concentra la dissomiglianza più rilevante tra le due tipologie di multinazionali, poiché tra le multinazionali estere le imprese non digitalizzate come meno di 50 addetti rappresentano il 21%. L'assenza di un livello di complessità digitale adeguato è diffusa anche tra i gruppi domestici, con una quota non distante dalle controllate italiane, pari al 34,2%, ed in particolare nelle imprese indipendenti, tra le quali raggiunge il 44%.

A livello di macro-settori si osserva un'importante concentrazione di imprese digitali complesse tra le multinazionali estere del settore del commercio (il 44,8%, rispetto al 20,9% di imprese complesse sul totale delle attività del settore del commercio), che risentono positivamente della capacità di vendere online attraverso strumenti e-commerce, che completano la maturità digitale aziendale, soprattutto in specifici settori naturalmente votati all'adozione delle tecnologie e-commerce.

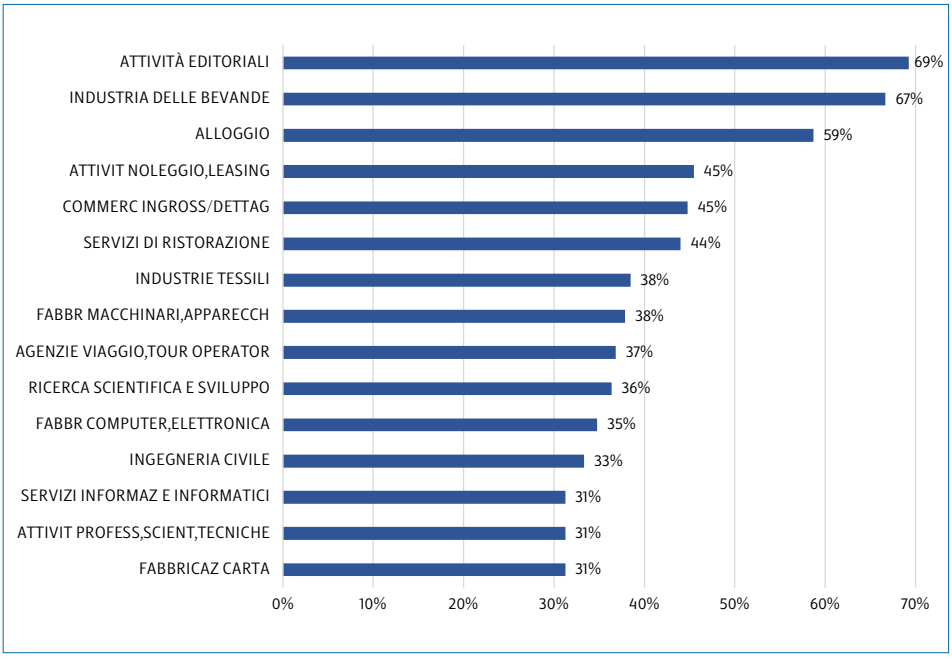
Nel dettaglio dei settori di attività economica, i primi tre in cui si riscontrano quote rilevanti di imprese con un livello di digitalizzazione complesso sono il settore delle attività editoriali (69% delle imprese multinazionali a controllo estero e al 57% delle multinazionali italiane), l'industria delle bevande (rispettivamente 67% e 60%) e le imprese attive nei servizi di alloggio (69% e 78%) (Figura 1.25).

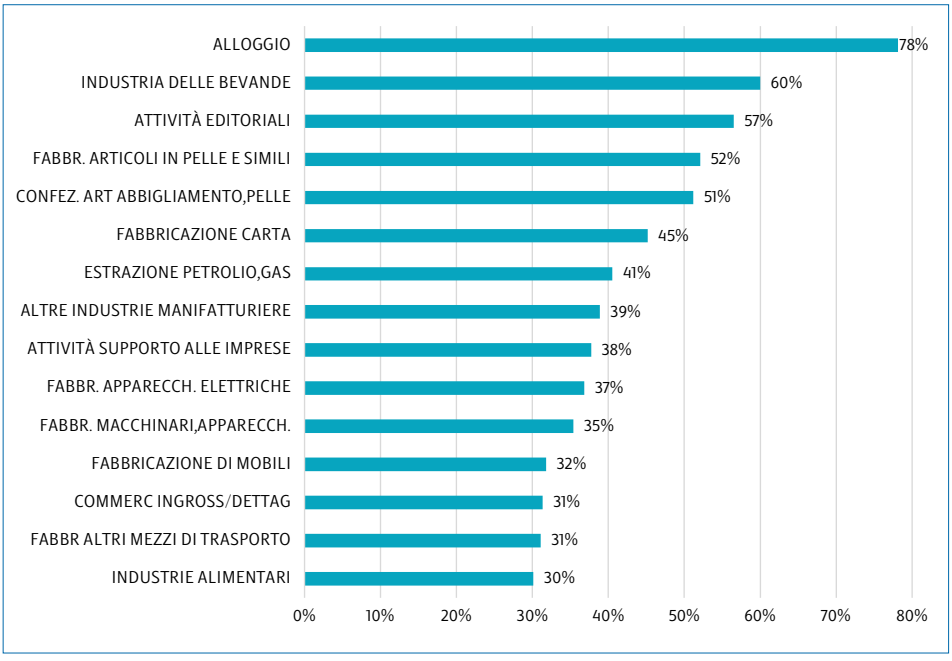
Si collocano tra le mature digitali anche le imprese attive in alcuni settori di specializzazione delle multinazionali italiane: sono le imprese del settore della fabbricazione di articoli in pelle e simili (52%) e la confezione di articoli di abbigliamento, pelle e pelliccia (51%), rappresentative del *Made in Italy* più avanzato. Oltre al settore abbigliamento-moda sono dotate di un mix di tecnologie integrato le imprese con specifica vocazione all'export italiano dei settori dell'automazione-meccanica, in particolare nella fabbricazione di apparecchiature elettriche (37%), fabbricazione di macchinari ed apparecchiature (35%) e fabbricazione altri mezzi di trasporto (31%)[17].

Tra i primi quindici settori delle imprese multinazionali a controllo estero si distinguono, oltre al commercio all'ingrosso e al dettaglio (45%), i servizi di ristorazione (44%) e le industrie tessili (38%), anche le imprese digitalizzate complesse attive nella fabbricazione di computer e prodotti di elettronica (35%) e servizi di informatica (31%).

[17]Si fa riferimento alla concezione di "multinazionali tascabili". La più recente fase della globalizzazione incentrata soprattutto sull'integrazione dei mercati attraverso le nuove tecnologie, ha reso più accessibili i mercati esteri ostici per le PMI, che sono state favorite dalla diminuzione dei costi di internazionalizzazione.

Figura 1.25 – Primi 15 settori economici delle imprese "digitali complesse", delle multinazionali estere (in alto) ed italiane (in basso) *(Valori percentuali)*





Fonte: Elaborazione su dati Istat, Indagine ICT 2021

1.10 Strategie e gestione delle risorse umane

La diffusione dello smart working rappresenta una delle grandi trasformazioni accelerate dalla crisi sanitaria, che ha messo in discussione numerosi aspetti legati all'organizzazione e alla gestione delle risorse umane nelle imprese. In tale contesto, l'appartenenza a gruppi, in particolare a multinazionali a controllo estero, incide significativamente sulle possibilità e capacità di utilizzo di tale forma di lavoro. Tra giugno e dicembre 2021 infatti, secondo la Rilevazione speciale dell'Istat "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria"[18], ben il 60,3% delle imprese a controllo estero (Figura 1.26) dichiarava di avere adottato il lavoro a distanza, smart working o telelavoro per tutto o parte del personale, rispetto al 33,9% delle imprese a controllo italiano, al 15,3% dei gruppi domestici e ad appena il 4,7% delle indipendenti.

Una specificità delle imprese a controllo estero che si conferma anche tra le realtà di grandi dimensioni (che impiegano 250 addetti e oltre), tra le quali quelle a controllo estero presentano un livello di utilizzo pari all'83,1% nell'industria e all'81,2% nei servizi a fronte, ad esempio, del 62,1% registrato nell'industria dalle grandi aziende a controllo italiano e al 75,2% nei servizi.

Considerando le altre misure di gestione del personale, un quadro relativamente espansivo emerge nell'ambito delle multinazionali a controllo italiano, per le quali i casi di aumento del personale e/o delle ore di lavoro (messe in atto dal 23,7% delle imprese), risultano ampiamente superiori alle azioni di contrazione (7,6%) o di sospensione dall'attività lavorativa (15,9%). È importante sottolineare che tale risultato deriva principalmente dalle performance del comparto industriale, dove un terzo delle imprese a controllo italiano ha dichiarato di avere ampliato il numero di ore o di lavoratori. Tra le multinazionali estere si intravedono invece maggiori difficoltà, in particolare tra le aziende di più grandi dimensioni che operano nei servizi, che continuavano – nel secondo semestre del 2021 – ad utilizzare ampiamente la Cassa Integrazione Guadagni (Cig) (il 32,5% delle imprese, rispetto al 26,3% di quelle a controllo italiano, al 23,2% delle domestiche e al 16,9% delle indipendenti). Tra le grandi imprese che operano nel settore industriale la quota di utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni è minore ma comunque, anche in questo caso, più elevata tra le multinazionali, con un valore pari al 21,8% tra quelle a controllo estero e al 18,7%

[18]L'indagine è stata condotta su un campione di circa 100 mila imprese con almeno 3 addetti attive nell'industria e nei servizi. L'indagine fa parte di un ciclo di rilevazioni speciali condotte dall'Istat sul tema della crisi sanitaria. Per maggiori approfondimenti: https://www.istat.it/it/archivio/266078. I dati analizzati non considerano il settore Ateco "Attività finanziarie e assicurative" per cui non è disponibile l'informazione sull'appartenenza a gruppi.

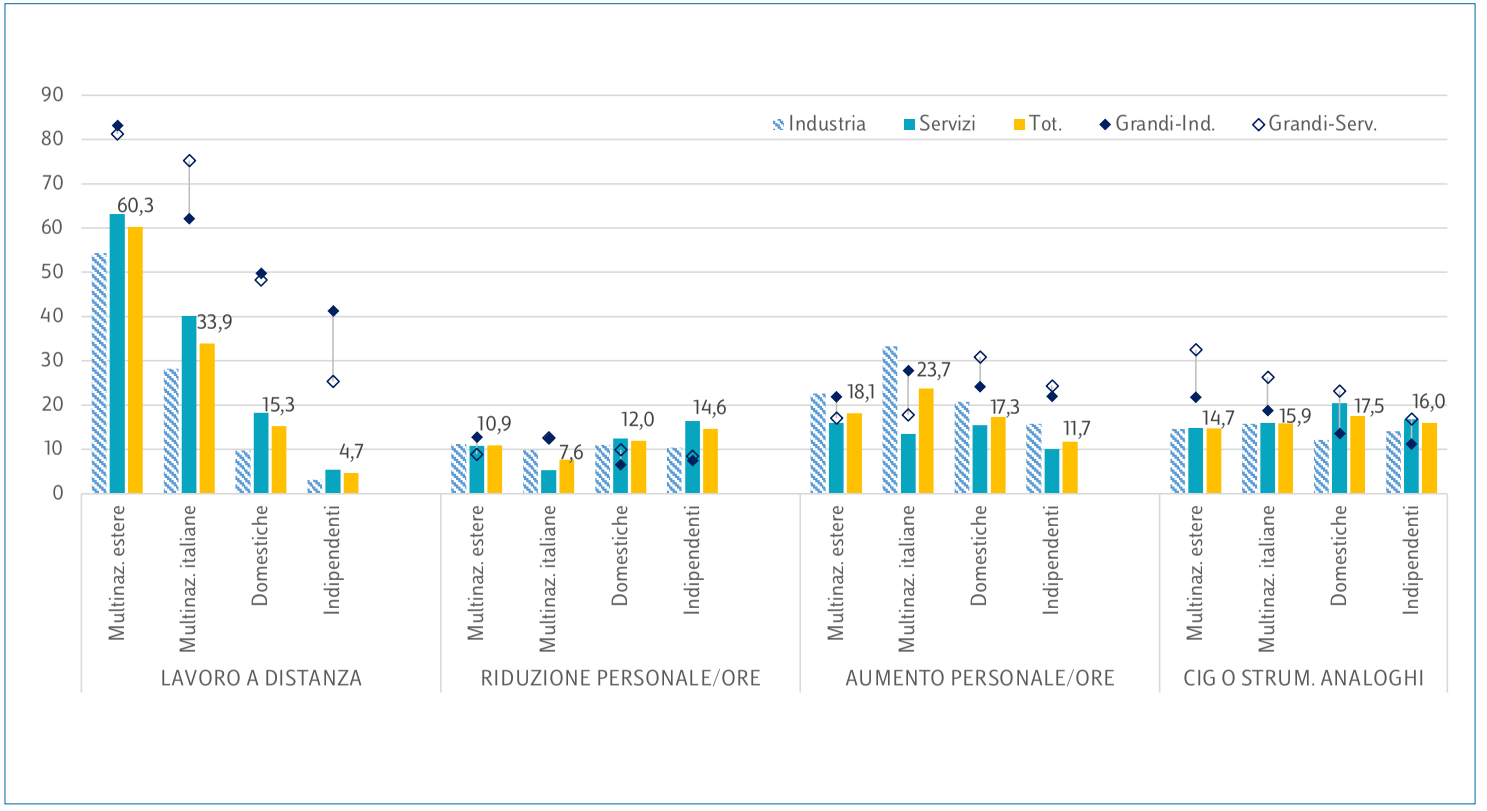
tra quelle a controllo italiano, rispetto al 13,6% delle domestiche e all'11,2% delle indipendenti. Tra le informazioni qualitative rilevate nelle indagini speciali dell'Istat sull'impatto della crisi sanitaria tra le imprese, questo risultato appare coerente con la relativa debolezza della ripresa produttiva e della *performance* economica registrata nel 2021 – rispetto all'anno precedente la pandemia - da parte delle grandi multinazionali rispetto alle imprese domestiche.

Sul fronte di un mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro, le imprese appartenenti a gruppi registrano una quota superiore di circa 10 punti percentuali alle imprese indipendenti (Figura 1.27). In particolare, a fine 2021 il 26,7% di imprese a controllo italiano dichiarava di avere riscontrato difficoltà a trovare personale con le competenze richieste, rispetto al 22,0% delle multinazionali a controllo estero, al 21,4% delle domestiche e al 13,0% delle indipendenti.

Tra le realtà settoriali più in sofferenza si segnalano le imprese multinazionali estere che operano nella sanità e assistenza sociale e le multinazionali italiane attive nell'ICT, dove le difficoltà a trovare il personale necessario coinvolge più di 1 impresa su 2. In valori assoluti, si tratta di oltre 400 imprese che operano sul territorio italiano. Seguono le multinazionali estere del settore dell'istruzione (42,4%) e quelle italiane attive nel comparto delle costruzioni (38,9%) e dell'industria (35,4%).

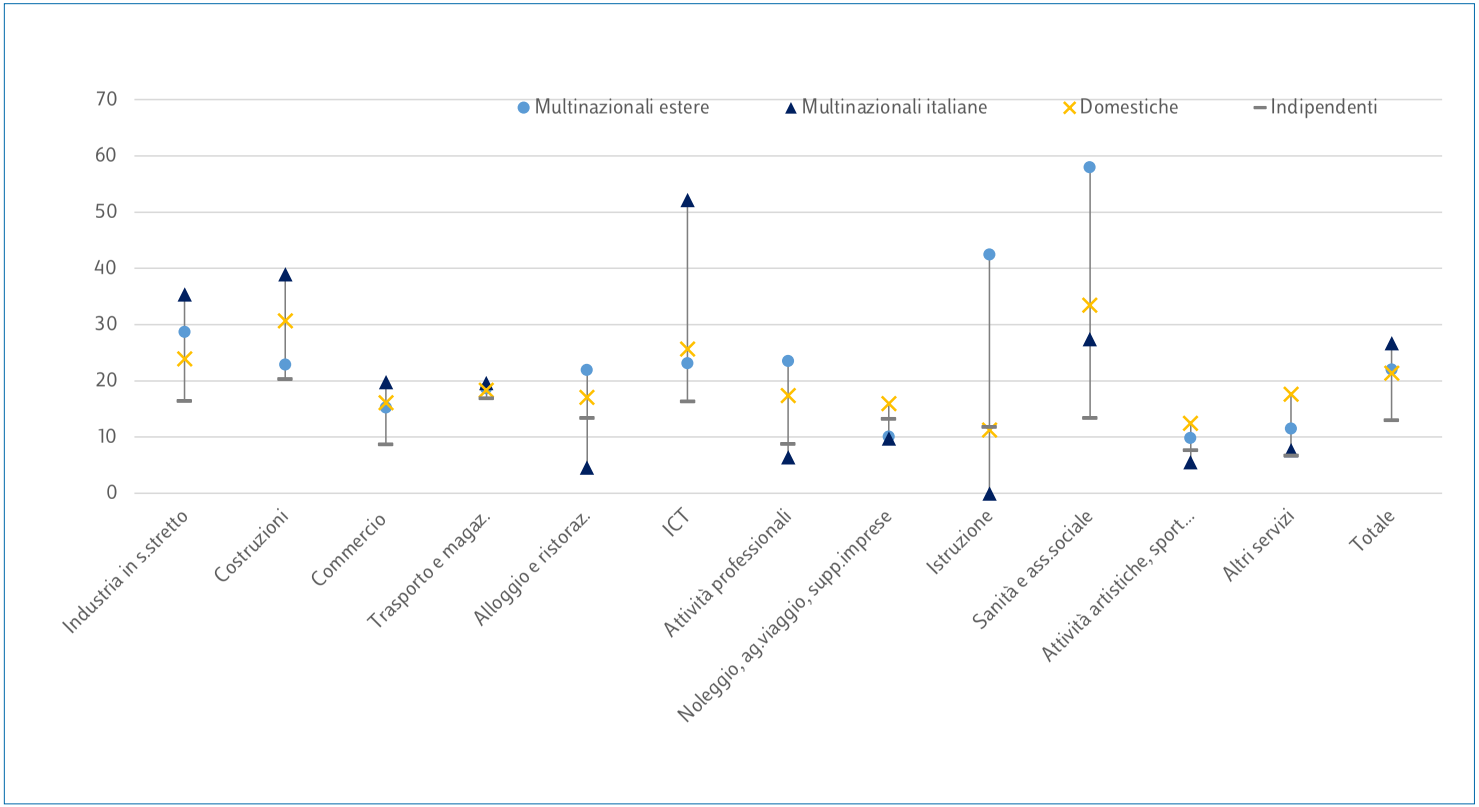
La funzione aziendale in cui si riscontra la maggiore carenza di personale è quella della produzione e logistica, un ambito fortemente operativo, la cui domanda di lavoro è strettamente legata al prodotto o al servizio offerto e distribuito sul mercato. La indicano come area in cui è più problematico trovare personale con competenze adeguate il 45,8% delle multinazionali italiane (Figura 1.28) che ha riscontrato difficoltà, il 31,8% delle estere, il 31,0% delle domestiche e il 29,7% delle indipendenti. Seguono, per le imprese appartenenti a gruppi, le funzioni tecnico-ingegneristiche di supporto alla produzione, per le indipendenti le funzioni di organizzazione/gestione e quelle del marketing. Queste ultime rappresentano la terza area funzionale con maggiore carenza di personale tra le multinazionali estere, mentre tra le italiane viene superata dalle funzioni di informatica avanzata.

Figura 1.26 - Misure di gestione del personale per macro-settore di attività economica, per tipologia di governance - Giugno-Dicembre 2021 *(Valori in % sui rispettivi totali per gruppo, settore e dimensione)*



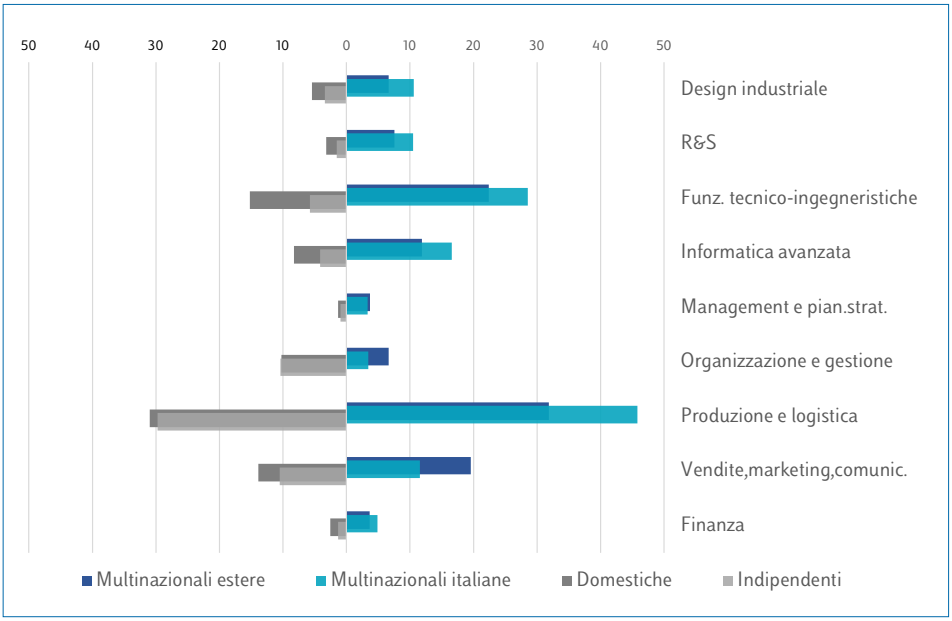
Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione speciale "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria"

Figura 1.27 - Imprese che hanno incontrato difficoltà nell'acquisire risorse umane per settore di attività economica, per tipologia di governance - Giugno-Dicembre 2021 *(Valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione speciale "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria"

Figura 1.28 - Aree funzionali in cui le imprese hanno riscontrato maggiori difficoltà nell'acquisire risorse umane, per tipologia di governance - Giugno-Dicembre 2021 *(Valori % su imprese che hanno riscontrato difficoltà)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione speciale "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria"

1.10.1 Condizioni finanziarie nella fase di uscita dalla pandemia

La fase di ripresa economica registrata a fine 2021 si riflette sugli strumenti utilizzati dalle imprese per soddisfare il proprio fabbisogno di risorse finanziare. Tra giugno e novembre 2021, infatti, quasi la metà delle unità attive con almeno 3 addetti (49,8%) ha dichiarato di non avere bisogno di ricorrere a nessuno strumento finanziario tra quelli rilevati (Figura 1.29). In tale contesto, emerge molto nettamente il dato delle multinazionali a controllo estero, dove 6 imprese su 10 dichiarano di non aver avuto bisogno di ricorrere a strumenti finanziari per far fronte alle problematiche indotte dalla crisi pandemica, a differenza delle altre tipologie di imprese dove evidentemente i problemi di liquidità hanno avuto un impatto più rilevante. A tale proposito si evidenzia il dato delle multinazionali italiane, dove solamente il 35,4% delle imprese non ha fatto ricorso a strumenti finanziari, tra quelli rilevati e risulta molto significativa la quota di quelle che hanno attinto alle attività liquide presenti in bilancio: il 41,1% rispetto al 24,1% delle estere, al 29,9% delle domestiche e al 20,2% delle indipendenti.

Per quanto riguarda l'accesso al credito, sono circa 3 mila le imprese appartenenti a multinazionali estere o italiane che nelle indagini speciali dell'Istat hanno dichiarato

di avere fatto ricorso a nuovi debiti bancari nel secondo semestre 2021. L'incidenza risulta nettamente più elevata tra le multinazionali italiane (16,9%) rispetto alle estere (5,0%). Le richieste sono state effettuate, in entrambi i casi, soprattutto per finanziare l'attività corrente, motivo ritenuto importante o molto importante da più di 8 multinazionali su 10 che hanno richiesto prestiti, sia nell'industria sia nei servizi (Figura 1.29). Inoltre, in circa 1 caso su 2, i prestiti sono stati contratti per coprire costi fissi non comprimibili delle multinazionali estere che operano nell'industria e delle multinazionali italiane nei servizi.

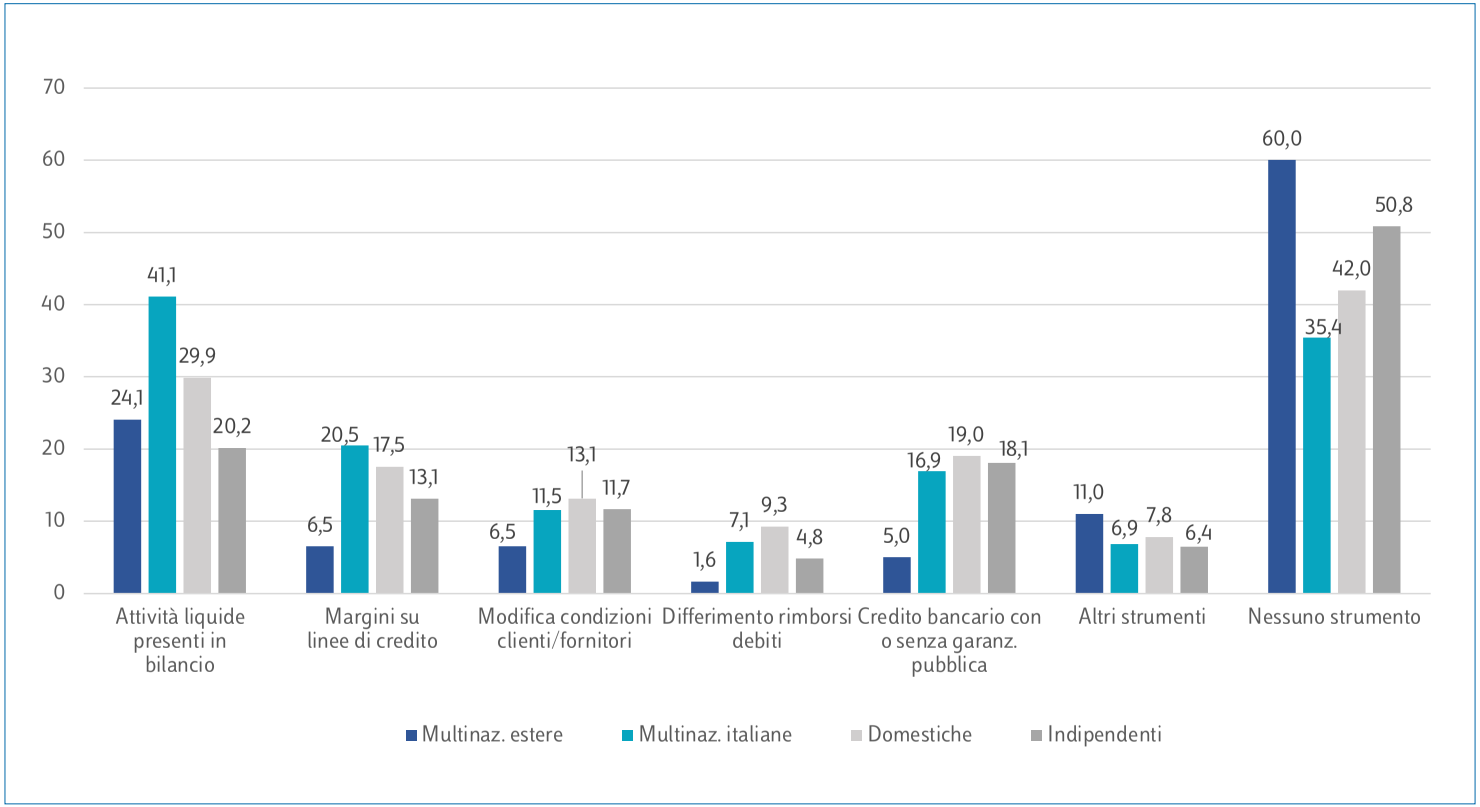
Sul fronte opposto, un risultato interessante emerge considerando i casi in cui i prestiti sono stati richiesti per coprire costi aggiuntivi necessari a riconvertire l'attività produttiva, con i valori più elevati tra le imprese indipendenti, abbastanza significativi tra le domestiche, e in parte tra le multinazionali italiane, ma che crollano osservando le imprese a controllo estero, soprattutto nei servizi (6,3% rispetto ad esempio al 33,6% delle indipendenti – linea grigia della Figura 1.30).

Nonostante minori segnali di reazione sembrano provenire dai gruppi multinazionali, considerando i dati previsionali emerge un diffuso senso di fiducia nella ripresa. A fine novembre 2021, infatti, la quasi totalità delle multinazionali, il 93,4% delle estere e il 95,0% delle italiane riteneva che la propria attività sarebbe stata solida o parzialmente solida nel primo semestre 2022. Di queste, circa il 70% la definisce totalmente solida rispetto al 50,5% delle domestiche e al 39,6% delle indipendenti (Figura 1.31 – Grafico a sinistra).

Il diffuso ottimismo si fa più evidente nei gruppi italiani considerando le valutazioni sulle possibilità di riallineamento con i valori pre-crisi: più di 8 imprese su 10 appartenenti a multinazionali italiane ritenevano che nel primo semestre 2022 l'impresa avrebbe registrato una capacità produttiva in linea o superiore ai livelli pre-pandemia (l'87,1% - Figura 1.31 – Grafico a destra), con una differenza di 5 punti percentuali rispetto alle multinazionali estere (82,1%). Tale risultato deriva in particolare dalle previsioni del comparto dei servizi non commerciali, all'interno dei quali la fiducia delle unità a controllo italiano è superiore di oltre 10 punti percentuali rispetto alle estere, distanza che si conferma, seppur con una intensità minore (+7 punti percentuali circa) anche tra le grandi aziende di questo settore.

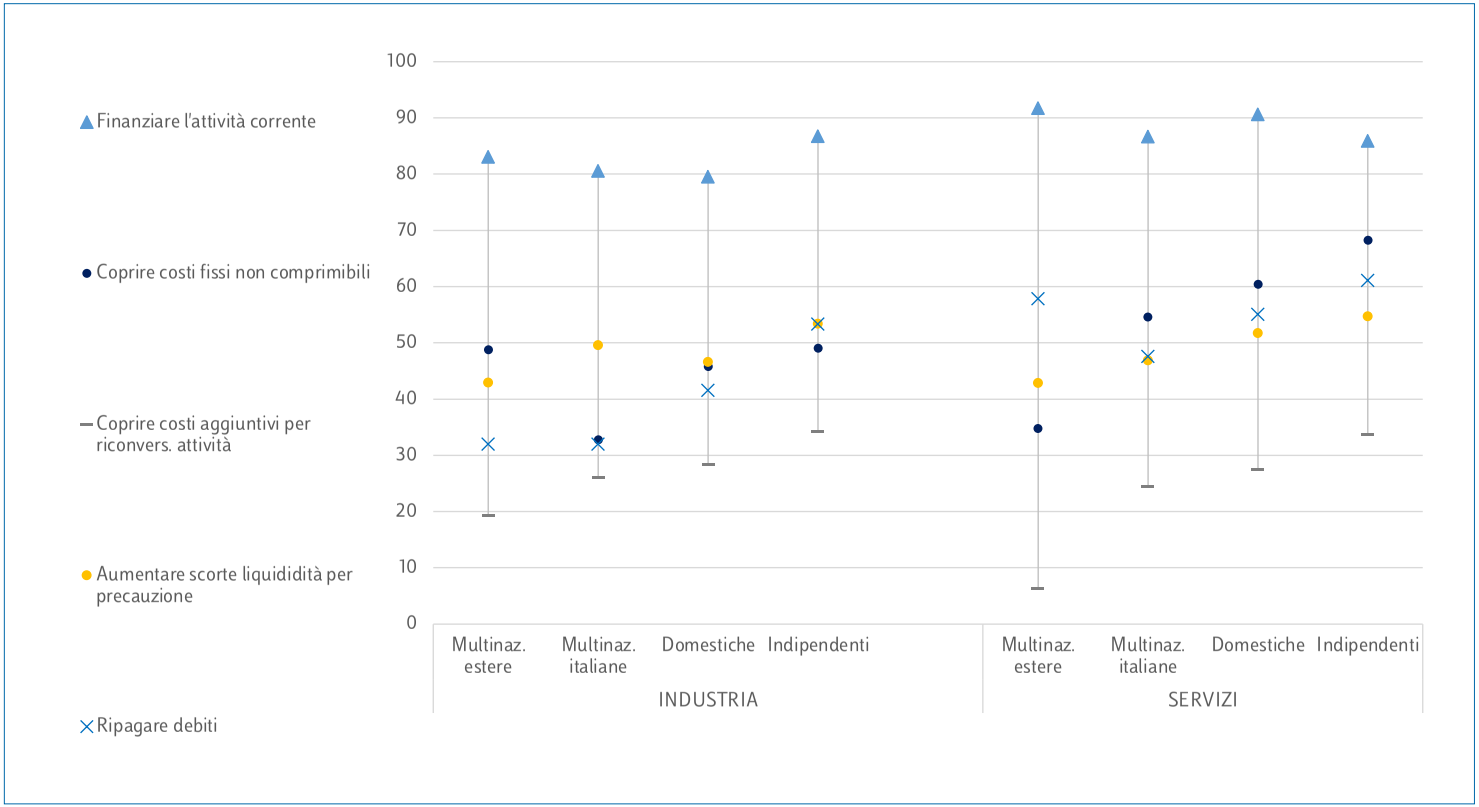
Le previsioni più ottimistiche sono da attribuire alle grandi imprese appartenenti a gruppi domestici o indipendenti operative nel settore industriale, con valori che coinvolgono la quasi totalità delle imprese (il 94,5% delle domestiche e il 91,2% delle indipendenti). Si tratta di 364 imprese, di cui la maggior parte attiva nell'industria in senso stretto, che impiegano circa 204 mila addetti e contribuiscono a produrre il 5% del valore aggiunto del settore industriale. Più contenuti ma comunque molto ottimistici appaiono i risultati delle grandi multinazionali.

Figura 1.29 - Strumenti utilizzati per soddisfare il fabbisogno finanziario per macro-settore di attività economica, per tipologia di governance - Giugno-Dicembre 2021 *(Valori in % su totale imprese di riferimento)*



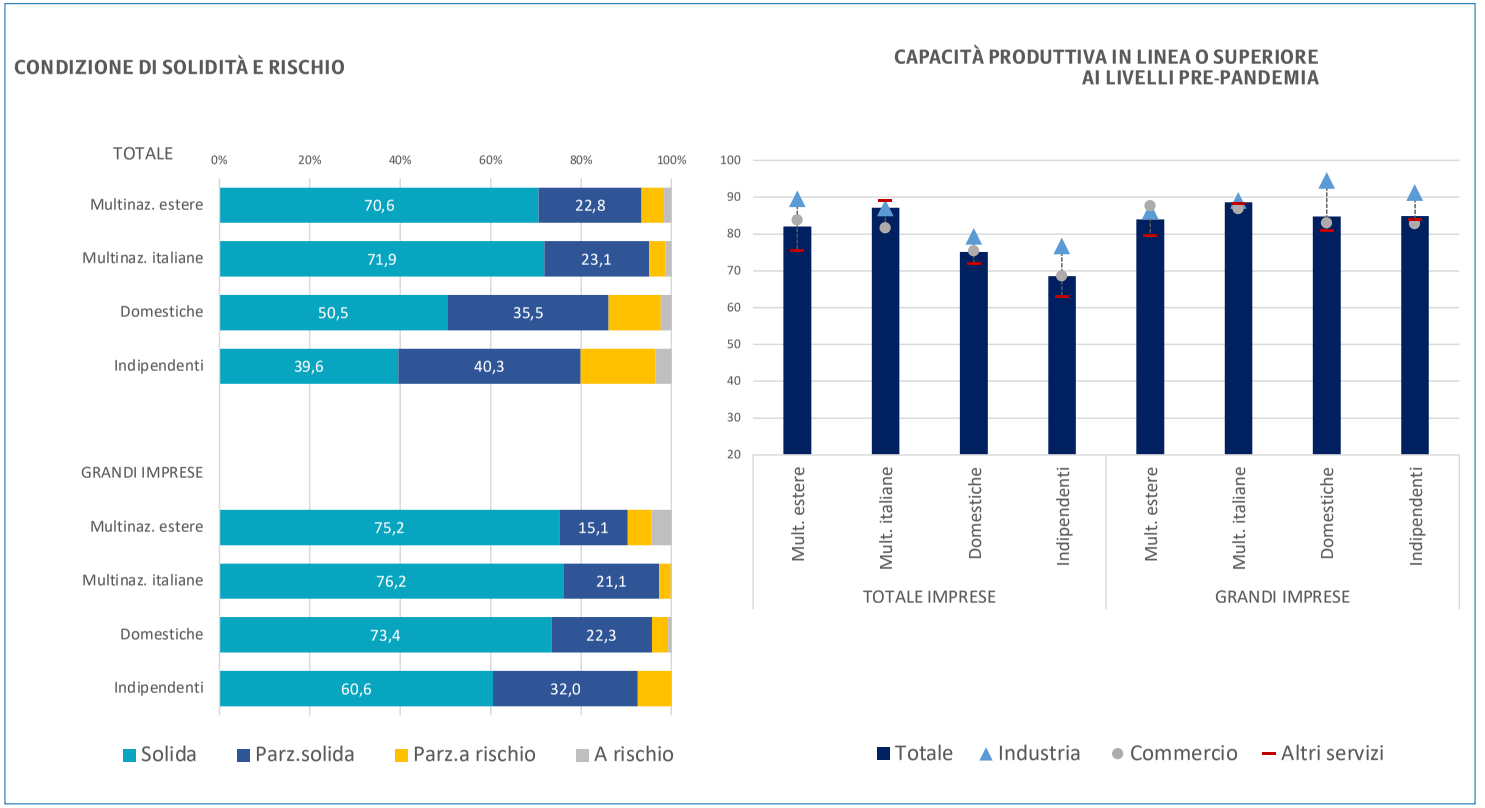
Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione speciale "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria"

Figura 1.30 - Motivi ritenuti importanti o molto importanti nella richiesta di prestiti per macro-settore di attività economica, per tipologia di governance *(Valori in % sul totale delle imprese che hanno richiesto un credito)*



Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione speciale "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria"

Figura 1.31 - Previsioni per il primo semestre 2022 sulle condizioni di solidità dell'impresa e la sua capacità produttiva rispetto ai livelli pre-pandemia, per tipologia di governance. *(Valori in % su totale imprese di riferimento)*

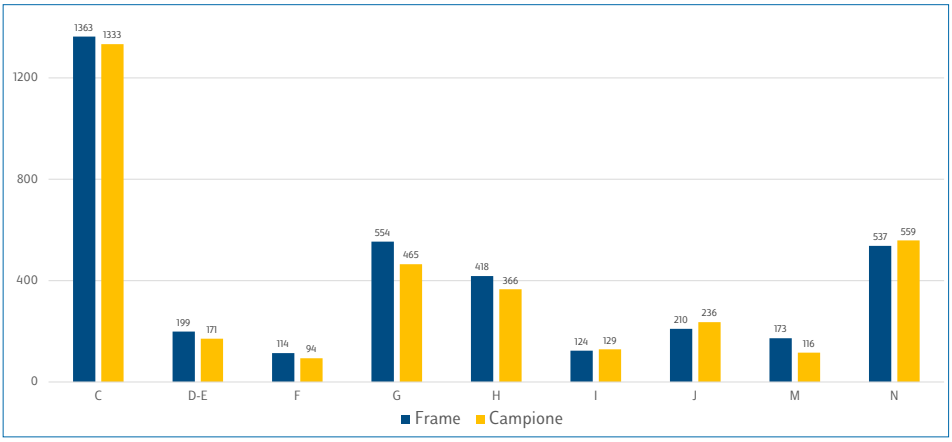


Fonte: Elaborazioni su dati Istat – Rilevazione speciale "Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria"

1.11 Gli investimenti delle grandi imprese italiane domestiche ed estere

Utilizzando i dati dei bilanci è possibile analizzare la dinamica degli investimenti materiali e immateriali delle grandi imprese[19] multinazionali estere, ovvero il cui *Global Ultime Owner* (GUO) è un soggetto straniero/non residente. Secondo i dati del Registro statistico anticipato delle imprese attive, nel 2021 nel settore privato non agricolo e non finanziario[20] erano presenti in Italia 3.617 grandi imprese (imprese con oltre 250 addetti) di cui oltre il 25% appartenenti a un soggetto straniero. Secondo i dati dell'Istat oltre il 40% opera nel settore dell'industria in senso stretto e circa il 30% nei settori del commercio, trasporto e alberghi (figura 1.32).[21] Nel campione di imprese utilizzato per l'analisi sono incluse circa 3.400 grandi imprese i cui bilanci di esercizio sono disponibili per il 2021. Il 27,4% di queste appartiene a un gruppo multinazionale estero. La presenza di imprese estere è molto eterogene tra settori: sono più diffuse nei settori nella manifattura, dove il 40% delle imprese del campione appartiene a un gruppo estero; nei settori dei servizi la loro incidenza è in linea con il valore medio (figura 1.33).

Figura 1.32 – Numero di grandi imprese estere per settore – Anno 2021 *(Valori assoluti)*



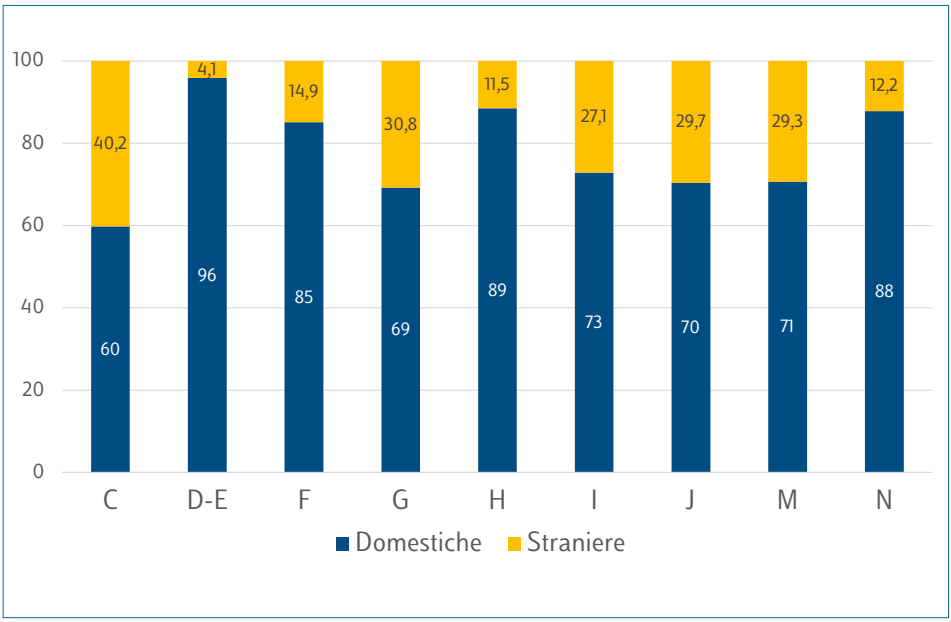
Fonte: Registro statistico delle imprese attive Asia

[19]Le grandi imprese sono quelle che occupano più di 250 addetti.

[20]Sono inclusi nell'analisi i settori: C: attività manifatturiere, D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata; E: fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento; F: costruzioni; G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli; H: trasporto e magazzinaggio; I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione; J: servizi di informazione e comunicazione; M: attività professionali, scientifiche e tecniche; N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese.

[21]In alcuni settori il numero di imprese del campione è superiore a quello desumibile dalle statistiche ufficiali; tali differenze sono riconducibili a errori di classificazione (i) del settore di attività economica e (ii) del numero addetti alle imprese.

Figura 1.33 – Grandi Multinazionali estere e domestiche per settore – Anno 2021
(Valori percentuali)

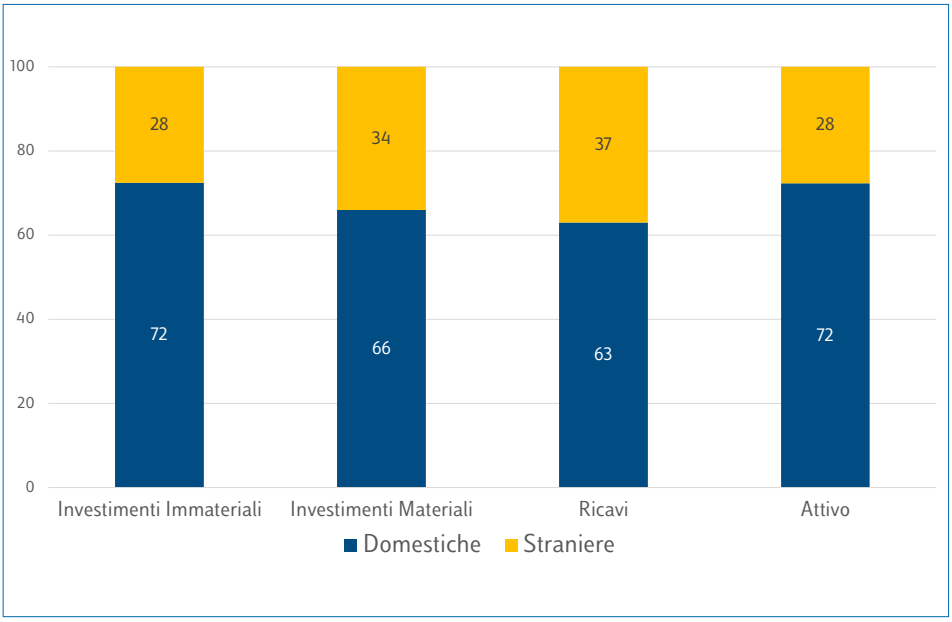


Fonte: Registro statistico delle imprese attive Asia

Considerando il totale delle immobilizzazioni materiali e immateriali di bilancio, il peso delle grandi multinazionali estere sul totale delle grandi imprese presenti in Italia è in linea con la loro numerosità; il loro peso è più elevato se misurato in termini di ricavi e valore aggiunto. Le grandi imprese multinazionali estere contribuiscono significativamente al processo di accumulazione di capitale sia materiali sia immateriali del paese (rispettivamente 34% e 28% degli investimenti delle grandi imprese; figura 3). Complessivamente gli investimenti delle grandi imprese analizzate, sia estere sia italiane, costituiscono una quota molto ampia degli investimenti complessivi registrati dai conti nazionali (figura 4): nel 2021, esse hanno effettuato circa un terzo degli investimenti complessivi dell'industria, il 15% per gli investimenti materiali del settore dei servizi e circa il 30% di quelli immateriali nello stesso comparto[22].

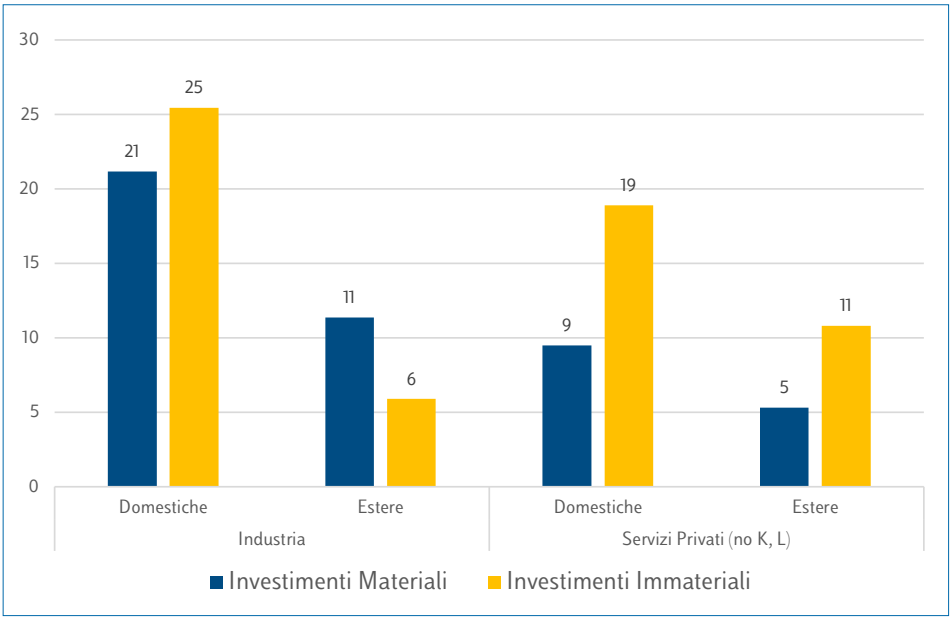
[22]Nel settore delle costruzioni non è possibile calcolare tale quota perché nei dati di bilancio alcune delle imprese in questo comparto hanno investimenti superiori a quelli desumibili dalla contabilità nazionale.

Figura 1.34 – Peso delle grandi imprese domestiche e estere – Anno 2021 *(Valori percentuali)*



Fonte: Registro statistico delle imprese attive Asia

Figura 1.35 – Quota sugli investimenti aggregati di contabilità nazionale – Anno 2021

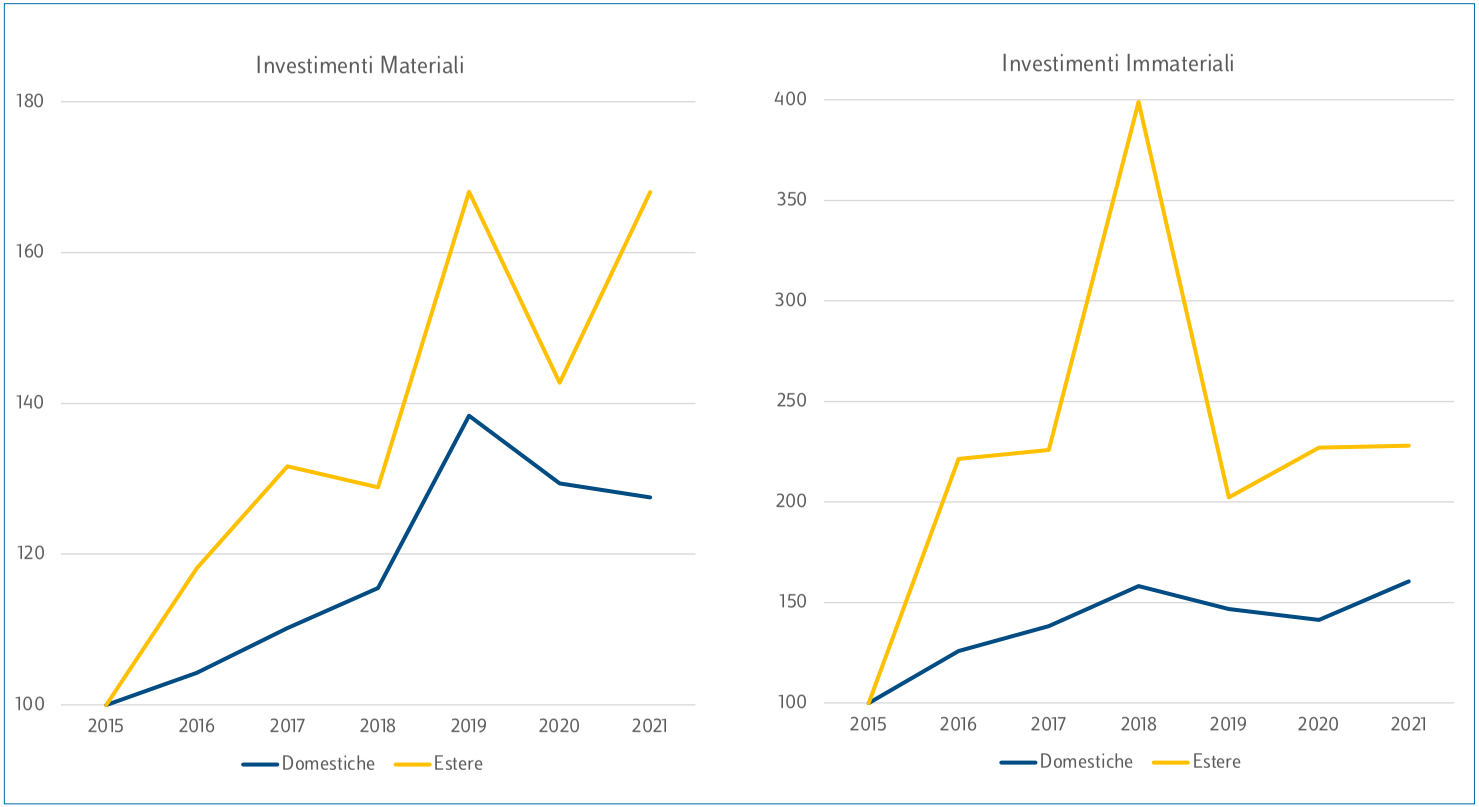


Fonte: Registro statistico delle imprese attive Asia

Utilizzando i dati di impresa è possibile anche confrontare la dinamica degli investimenti tra grandi imprese domestiche e straniere nell'ultimo decennio. A partire dal 2015, gli investimenti materiali sono aumentati per entrambi i gruppi di impresa (figura 5), sostenuti dalla ripresa economica e dagli interventi del Governo volti a favorire la ripresa dell'accumulazione di capitale e la transizione digitale del sistema produttivo; sono tornati a scendere nel 2020 con la crisi pandemica. Nel 2021, ultimo anno per cui sono disponibili i dati, l'accumulazione è ritornata a crescere tra le grandi imprese estere mentre è rimasta stabile ai livelli registrati durante la pandemia per le grandi imprese domestiche. Per la componente immateriale, la figura 6 mostra un maggiore dinamismo per entrambi i gruppi di impresa rispetto agli investimenti materiali; l'accumulazione è tuttavia molto più sostenuta tra le grandi multinazionali estere. La spinta all'adozione di tecnologie digitali innescata dalla pandemia ha verosimilmente sostenuto l'accumulazione di capitale immateriale la cui dinamica osservata per entrambi i gruppi di impresa del campione è in linea con quella osservata nel 2019.

Confrontando i tassi di investimento, misurato come investimenti materiali e immateriali su totale attivo immobilizzato (escludendo le partecipazioni finanziarie), in alcuni settori emerge una maggior propensione a investire tra le grandi imprese estere rispetto a quelle domestiche. Le grandi imprese estere hanno tassi di investimento materiali superiori soprattutto nell'industria. Per quanto riguarda gli investimenti immateriali, le grandi imprese estere hanno tassi di accumulazione superiore nei settori dei servizi di supporto alle imprese.

Figura 1.36 – Andamento degli investimenti materiali e immateriali per le grandi imprese domestiche ed estere – Anni 2015/2021



Fonte: Registro statistico delle imprese attive (ASIA)

Capitolo 2.

LE ESPORTAZIONI DELLE IMPRESE A CONTROLLO ESTERO: ASPETTI STRUTTURALI E TENDENZE DELL'ULTIMO TRIENNIO[23]

[23]Capitolo realizzato da Roberto Monducci (OIE) e dagli esperti dell'Agenzia ICE Alessandro Bianchi, Carmine Antonio Campanelli, Cristina Castelli, Silvia Efficace, Giulio Giangaspero, Elena Mazzeo, Alessia Proietti, Stefania Spingola.

Introduzione[24]

L'analisi della struttura – nell'anno immediatamente precedente l'esplosione della crisi indotta dal Covid (2019) - e della dinamica - nei due anni successivi alla fase acuta della pandemia (2021-22) – dell'export delle imprese a controllo estero utilizza una base dati Istat progettata ad hoc e acquisita dall'Ufficio di statistica dell'Agenzia ICE, utile ad approfondire i comportamenti delle imprese esportatrici in una fase particolarmente complessa come quella che va dal 2019 al 2022.[25]

Allo scopo di delineare in modo coerente sia gli aspetti strutturali sia quelli dinamici, le due tipologie di analisi fanno riferimento alla stessa base dati, che incorpora una tassonomia delle imprese esportatrici per tipologia di controllo articolata in quattro segmenti: imprese non appartenenti a gruppi di imprese; imprese appartenenti a gruppi di impresa domestici (gruppo formato soltanto da unità giuridiche residenti); imprese appartenenti a gruppi multinazionali italiani; imprese appartenenti a gruppi multinazionali esteri). La definizione di controllo,

[24]Gli autori desiderano ringraziare la dott.ssa Maria Moscufo, Lorenzo Soriani e Mirella Morrone, rispettivamente dirigente e ricercatori del Servizio delle statistiche sul commercio estero dell'Istat, per il prezioso supporto metodologico e informativo fornito, essenziale per una corretta analisi dei dati sulle imprese esportatrici.

[25]La base dati di partenza è il registro statistico su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici TEC-Frame SBS", che alimenta le statistiche ufficiali europee denominate TEC (Trade by Enterprise Characteristics, https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/focus-on-enterprise-characteristics-tec). Per l'Italia, il registro deriva dall'integrazione di tre diverse fonti statistiche: il registro statistico delle imprese attive (ASIA), il registro degli operatori che realizzano scambi con l'estero di merci (COE) e il sistema informativo "Frame" per la stima dei risultati economici delle imprese (Structural Business Statistics, SBS). Il registro, che per il 2019 contiene dati sull'universo delle 123mila imprese esportatrici attive in Italia, viene aggiornato nella seconda metà di ciascun anno con riferimento ai dati di due anni prima, periodo per il quale sono disponibili tutte le articolate fonti di base che consentono di realizzare il registro integrato. Allo scopo di disporre con maggiore tempestività di indicazioni sulle tendenze delle imprese esportatrici nella fase di ripresa post-Covid è stata definita dall'Ufficio di statistica dell'Agenzia ICE una richiesta di elaborazione dei dati ad Istat che ha consentito di disporre anticipatamente di informazioni al 2021 e al 2022, con riferimento alle sole imprese persistentemente esportatrici rispetto al 2019.

e quindi di nazionalità di residenza del vertice qui adottata per definire le tipologie di gruppo di imprese, privilegia gli aspetti di governance rispetto a quelli relativi agli assetti proprietari, in coerenza con le statistiche ufficiali di settore riferite al 2019; si tratta di varianti definitorie interne al sistema delle statistiche ufficiali europee, che alimentano diversi domini statistici[26] e risultano utili a comprendere in modo articolato la complessità dei processi di internazionalizzazione. Oltre che coerente con quanto previsto dal dominio statistico europeo relativo a Trade by Enterprises Characteristics (TEC), l'enfasi sugli aspetti di governance rispetto a quelli proprietari può risultare utile all'analisi dei comportamenti di reazione delle imprese esportatrici in una fase di grande turbolenza come quella che copre gli anni dal 2019 al 2022, caratterizzati da violenti shock esogeni, con conseguenti pressioni sulla resilienza e sulla capacità di adattamento delle imprese esposte sui mercati esteri.

2.1. La struttura dell'export delle imprese a controllo estero prima della pandemia: il contributo alle esportazioni delle diverse tipologie di impresa

Secondo i dati Istat relativi alle statistiche TEC, le imprese esportatrici di beni attive in Italia nel 2019 erano 123.207. Circa tre su quattro (il 73,6%) sono indipendenti, mentre 32.473 imprese, pari al 26,4% del totale, appartengono a gruppi: 18.596 quelle riconducibili a gruppi domestici (15,1%), 9.262 quelle di gruppi multinazionali a controllo nazionale (7,5%), 4.615 quelle di gruppi multinazionali a controllo estero (MNE: 3,7% sul totale delle imprese) (Tavola 2.1).

[26]Per dettagli si veda European business statistics compilers' manual for international trade in goods statistics – Trade by Enterprise Characteristics", 2023 Edition. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/w/ks-gq-23-006). Queste statistiche sono sottoposte a regolamenti comunitari e prevedono la trasmissione dei dati dagli uffici di statistica ad Eurostat entro 18 mesi dal periodo di riferimento, in anticipo quindi rispetto a quanto previsto dalle statistiche Fats (Commission Implementing Regulation (EU) 2020/1197 of 30 July 2020). Le informazioni sui gruppi di impresa sono tratte dal Registro statistico dei gruppi di imprese, costruito in ottemperanza alle disposizioni dei Regolamenti europei n.2152/2019 e n.696/1993 secondo una metodologia armonizzata approvata da Eurostat e tramite l'utilizzo di fonti amministrative. Rispetto al perimetro definito dalle statistiche europee Fats sulle multinazionali, quello qui adottato può incorporare differenze di carattere definitorio e metodologico nell'attribuzione del controllante ultimo. In particolare, il riferimento è qui al "global decision center":"The global decision centre (GDC) of an enterprise group is the unit where the enterprise group level's strategic decisions are taken ... The country in which the GDC is located defines the nationality of the group". European business statistics methodological manual for statistical business registers. 2021 Edition, pag. 56. La base dati qui utilizzata, essendo fondata sul 2019 come anno di benchmark, utilizza la classificazione dei gruppi basata sul GDC in coerenza con la trasmissione dei dati italiani ad Eurostat.

Tavola 2.1 - Numerosità, fatturato e addetti delle imprese esportatrici per tipologia di impresa. Anno 2019. *(*valori espressi in miliardi di euro)*

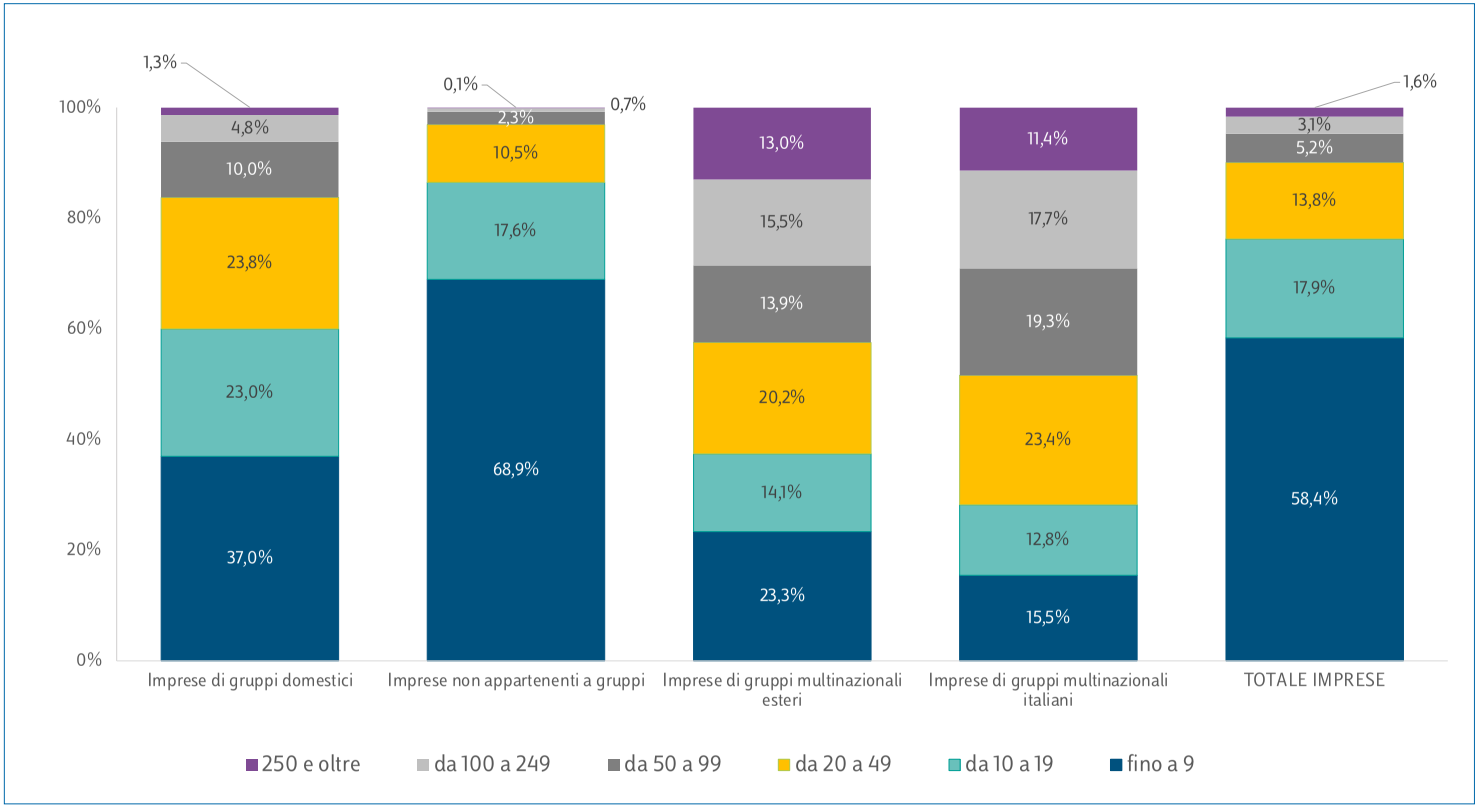
	Imprese	Fatturato*	Addetti	Export*	Import*	Valore aggiunto*
	unità	mld €	unità	mld €	mld €	mld €
Imprese di gruppi domestici	18.596	279,0	834.939	55,9	35,1	55,2
Imprese non appartenenti a gruppi	90.734	273,3	999.231	67,6	31,9	58,7
Imprese di gruppi multinazionali esteri	4.615	401,0	745.988	117,2	132,2	79,4
Imprese di gruppi multinazionali italiani	9.262	584,6	1.396.475	200,9	99,6	133,0
TOTALE	**123.207**	**1.537,9**	**3.976.633**	**441,7**	**298,8**	**326,3**

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Le imprese appartenenti a gruppi multinazionali, a controllo sia estero sia nazionale, sono quindi l'11,2% dell'universo delle imprese esportatrici, rappresentando il 53,9% dell'occupazione e il 64,1% del loro fatturato complessivo. All'interno di questa tipologia di imprese, quelle a controllo italiano sono circa il doppio di quelle con controllante estero; con riferimento al fatturato totale sono ancora le multinazionali italiane a prevalere, ma il rapporto di proporzionalità, pari a circa 2 a 1 per le presenze e a 1,8 per gli addetti, scende sensibilmente in relazione a questo indicatore e le multinazionali italiane fatturano 1,45 euro per ogni euro fatturato da quelle estere. La dimensione media delle imprese esportatrici è pari a 32,3 addetti per impresa; quelle indipendenti e quelle appartenenti a gruppi domestici sono sensibilmente più piccole rispetto alle aziende di gruppi multinazionali sotto il controllo sia estero sia nazionale. Le imprese indipendenti e i gruppi domestici attivi sui mercati esteri, che hanno in media 11,0 e 44,9 addetti, impiegano complessivamente oltre 1,8 milioni di addetti e si concentrano in massima parte (il 97% le prime, l'84% le seconde) in micro e piccole imprese; questa quota scende al 58% per le imprese a controllo estero e al 52% per quelle a controllo italiano (Figura 2.1).

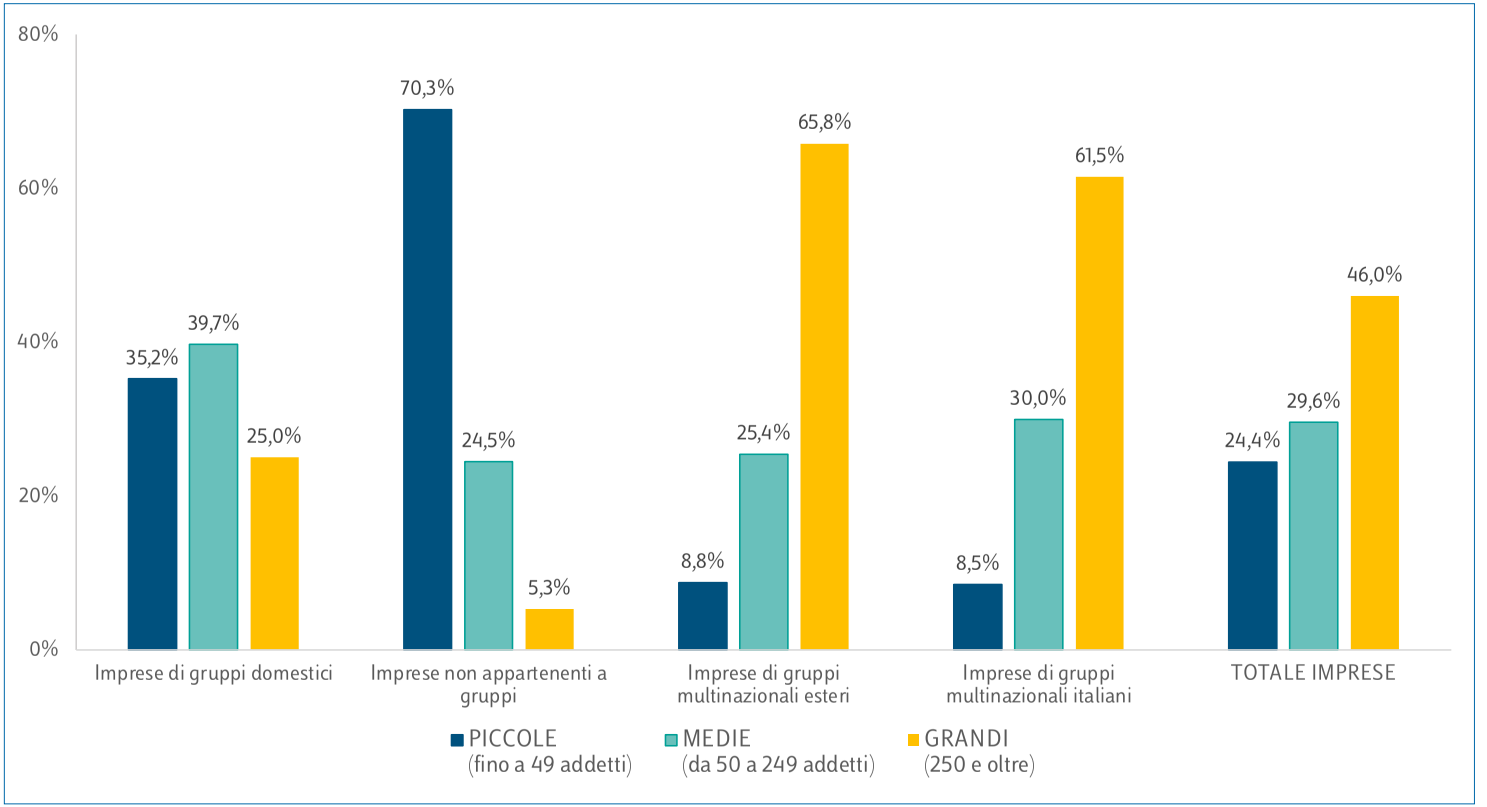
Una porzione abbastanza rilevante, intorno al 15%, di aziende esportatrici appartenenti a gruppi domestici è di media dimensione, mentre le imprese intermedie sono il 37% del totale per le multinazionali italiane e il 29,4% del totale per le MNE. Nel complesso le imprese multinazionali a controllo italiano impiegano circa 1,4 milioni di addetti, pari al 35,1% del totale, mentre le MNE esportatrici hanno un totale di 745.988 addetti, pari al 18,8% dell'occupazione totale delle imprese esportatrici; la dimensione media delle imprese multinazionali è pari rispettivamente a 151 (italiane) e a 161 (estere) addetti per impresa. Tra le MNE è importante considerare che, nonostante l'incidenza delle grandi imprese sia relativamente elevata (13,0%), è presente anche una percentuale significativa di micro (0-9 addetti) e piccole imprese (10-49 addetti) esportatrici: circa il 23% delle controllate da multinazionali estere ha meno di 10 addetti e il 34,2% ne ha tra 10 e 49.

Figura 2.1 – Distribuzioni delle imprese esportatrici per classe di addetti e tipologia d'impresa - Anno 2019
(Valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Figura 2.2 - Fatturato delle imprese esportatrici per classe di addetti e tipologia di impresa - Anno 2019
(Valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Le PMI realizzano oltre la metà (54%) del fatturato complessivo delle imprese esportatrici (Figura 2.2) e alle grandi imprese si deve il restante 46%. Nel caso delle multinazionali italiane il contributo delle grandi imprese al fatturato sale al 61,5%, per raggiungere il valore massimo nelle imprese a controllo estero (65,8%).

Le imprese a controllo estero sono le più grandi non solo in termini di numero medio degli addetti, ma anche per livello di fatturato per impresa, che è il più elevato rispetto alla media delle imprese esportatrici[27] (Tavola 2.2). Anche la produttività del lavoro, misurata dal livello di valore aggiunto per addetto, raggiunge il proprio massimo per le MNE[28].

Tavola 2.2 - Indicatori di performance delle imprese esportatrici per tipo di governance - Anno 2019 *(Valori in euro)*

	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	Gruppi MNE	Gruppi MNI	TOTALE
Fatturato per impresa	15.004.513	3.011.659	86.890.976	63.114.519	12.481.856
Addetti per impresa	44,9	11,0	161,6	150,8	32,3
Valore aggiunto per addetto	67.682	66.985	143.876	157.110	111.069
Fatturato per addetto	334.185	273.470	537.545	418.602	386.722
Fatturato/Costo del lavoro per addetto	7,76	7,84	8,82	7,74	8,02

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Come già evidenziato, le imprese esportatrici appartenenti a gruppi multinazionali esteri sono mediamente più grandi delle altre imprese; all'interno di questo segmento, inoltre, quelle di dimensioni più elevate sono quelle attive nell'agglomerato produttivo degli "Altri settori", le più piccole quelle del commercio (116 addetti). Per quanto riguarda il fatturato, la media per impresa è prossima agli 87 milioni di euro e varia tra i 97 milioni del commercio e degli altri servizi e i 76 della manifattura (Tavola 2.3).

[27]Questa considerazione vale anche per la media del fatturato estero (pari a circa 25,4 milioni di euro, contro i 21,7 delle IMN italiane), come evidenziato nel paragrafo successivo, anche se in termini di propensione all'export, stimata come rapporto tra fatturato all'export e fatturato complessivo per impresa, quello delle IMN estere è pari al 29,2% ma il livello più elevato si ritrova per i gruppi multinazionali italiani, che esportano mediamente più di un terzo della loro produzione (cfr. paragrafo successivo).

[28]"Le imprese esportatrici sono caratterizzate da indicatori strutturali migliori di quelle che operano soltanto sui mercati interni, non soltanto in termini dimensionali, ma anche di produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto), intensità di lavoro qualificato (costo del lavoro per addetto) e intensità di capitale (investimento per addetto)", Rapporto ICE.

Tavola 2.3 - Indicatori economici delle imprese esportatrici appartenenti a gruppi multinazionali a controllo estero, per macrosettori di attività - Anno 2019

	Addetti per impresa	Fatturato per addetto	Fatturato per impresa
Manifattura	177,6	427.251	75.886.863
Commercio	116,1	838.019	97.270.182
Altri settori	227,7	425.867	96.973.777
Totale	161,6	537.545	86.890.976

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

2.2 Flussi di scambio e grado di apertura internazionale

In termini di flussi di scambio con l'estero attivati, le imprese appartenenti a gruppi multinazionali, che rappresentano l'11% delle imprese esportatrici (cfr. par. precedente), generano complessivamente il 72% dell'export totale (Tavola 2.4). Le 4.615 imprese esportatrici controllate da multinazionali estere hanno attivato il 26,5% dell'export, pari a circa 117 miliardi di euro, mentre quelle appartenenti a gruppi multinazionali italiani, che sono circa il doppio in termini di presenza rispetto alle prime, hanno realizzato esportazioni per oltre 200 miliardi di euro. Decisamente meno rilevanti i flussi di export attivati dalle altre tipologie di impresa (indipendenti e appartenenti a gruppi domestici), molto più numerose (89% delle unità complessive) ma caratterizzate da dimensioni molto più contenute e da una più contenuta propensione all'export.

Con riguardo alle importazioni, l'incidenza delle imprese esportatrici affiliate a multinazionali estere sui flussi complessivi risulta più elevata (44,2%) e prevalente rispetto a tutte le altre categorie di impresa. Analizzando i dati di export e import per addetto, le affiliate di multinazionali estere registrano i valori più elevati (157 mila euro per l'export e 177 mila per l'import), superiori a quelli realizzati delle imprese di multinazionali italiane e pari rispettivamente a oltre il doppio e il triplo rispetto alle tipologie di impresa meno internazionalizzate.

Anche dall'analisi del c.d. margine intensivo delle esportazioni (ossia il valore medio esportato per impresa), le affiliate di multinazionali estere evidenziano una capacità di esportazione superiore a quella di tutte le altre imprese: il valore medio registrato è pari a 25,4 milioni di euro, contro i 21,7 milioni delle imprese appartenenti a multinazionali italiane. Nettamente più contenuti i valori registrati per le imprese indipendenti e di gruppi domestici. Sul fronte delle importazioni, il valore medio dell'import assorbito dalle controllate estere è risultato di 28,6 milioni, segnando una differenza ancora più marcata rispetto al resto delle imprese esportatrici.

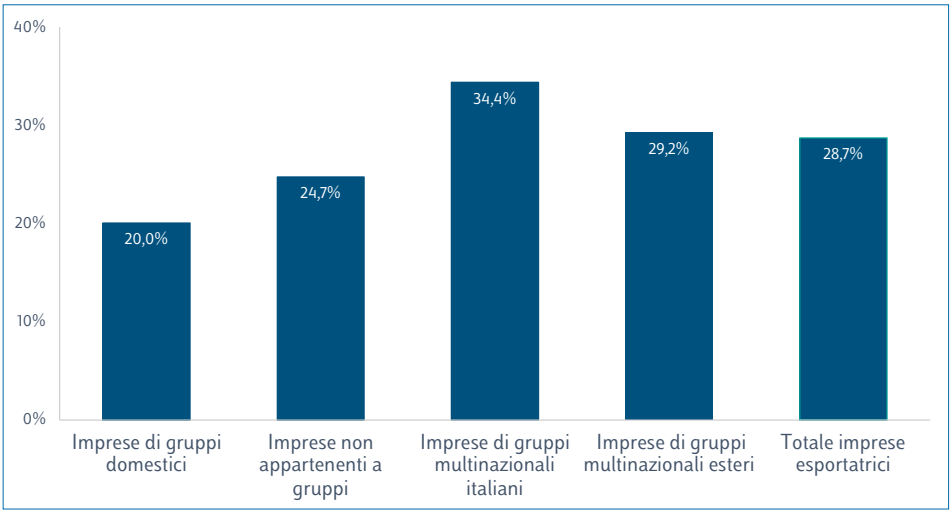
Tavola 2.4 - - Esportazioni e importazioni delle imprese esportatrici per tipologia di impresa - Anno 2019 *(Valori in euro)*

	Esportazioni			Importazioni		
	% sul totale*	Valore medio per impresa	Valore medio per addetto	% sul totale*	Valore medio per impresa	Valore medio per addetto
Gruppi domestici	12,7	3.007.548	66.985	11,8	1.888.651	42.065
Imprese indipendenti	15,3	745.361	67.682	10,7	351.552	31.922
Gruppi MNE	26,5	25.395.993	157.110	44,2	28.639.096	177.174
Gruppi MNI	45,5	21.692.782	143.876	33,3	10.750.488	71.302
TOTALE	**100,0**	**3.584.853**	**111.069**	**100,0**	**2.424.858**	**75.129**

* Delle imprese esportatrici, considerate nel panel. Il totale non coincide col totale delle importazioni italiane, pari a circa 348 miliardi, che sono parzialmente attivate anche da imprese esclusivamente importatrici. *Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat*

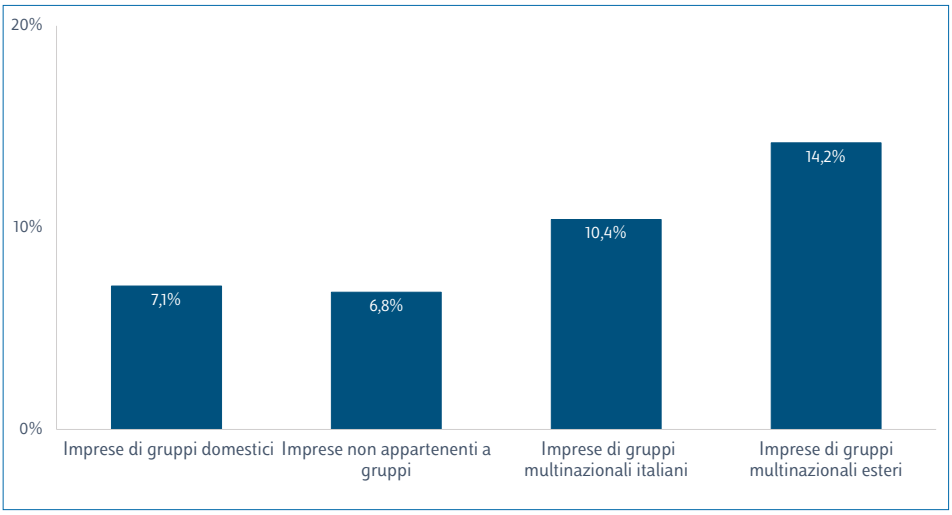
Il grado di apertura delle multinazionali estere è lievemente superiore alla media delle imprese esportatrici: la propensione all'export (valore delle esportazioni sul fatturato totale) è pari al 29,2% (contro una media del 28,7%); più elevata la quota rilevata per le aziende di multinazionali italiane (oltre 34%) (Figura 2.3). Per le imprese a controllo estero l'incidenza dell'import di beni intermedi e energetici sui costi intermedi arriva invece al 14,2%, rispetto a una media del 10,2%, confermando una elevata propensione all'importazione di questa tipologia di impresa, che ne rappresenta un tratto caratteristico di natura strutturale (Figura 2.4).

Figura 2.3 - Propensione all'export delle imprese esportatrici per tipologia di impresa (rapporto tra valore export e fatturato totale) – Anno 2019 *(Valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Figura 2.4 – Incidenza dell'import di beni intermedi e energetici sugli acquisti di beni e servizi delle imprese esportatrici, per tipologia di impresa - Anno 2019 *(Valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Analizzando i flussi di esportazioni per macrosettore di attività prevalente delle imprese, rispetto ad una incidenza di quelle manifatturiere pari mediamente all'81,5%, quella osservata per le imprese a controllo estero è pari al 78,5%, ampiamente inferiore rispetto a quella relativa alle multinazionali italiane (88,3%) e superiore a quella delle due tipologie di imprese domestiche (73% per entrambe).

Con riguardo alle importazioni, la quasi totalità dei flussi è sostanzialmente ripartita tra i comparti del commercio e del manifatturiero, con una leggera prevalenza del primo (67 miliardi di euro l'import generato, contro i 62 del manifatturiero); elevata, per le aziende di entrambi i macrosettori, l'incidenza dell'import sugli acquisti di beni e servizi, soprattutto per le manifatturiere (circa 47%).

I dati per macrosettore delineano, tra le imprese affiliate a multinazionali estere, un più forte orientamento all'import per le unità del commercio, la cui attività risulterebbe quindi maggiormente finalizzata a servire il mercato nazionale, e una più spiccata vocazione all'export per le manifatturiere, che apparirebbero più orientate all'impiego del mercato domestico come base per le esportazioni verso altri mercati.

Le imprese manifatturiere a controllo estero attive nelle due direzioni di scambio

Le imprese che effettuano scambi di merci in entrambe le direzioni (c.d. "two-way-trader") sono numerose e rivestono un ruolo rilevante negli scambi internazionali, presentando caratteristiche particolari rispetto alle imprese soltanto esportatrici o importatrici, tali da agevolare - ad esempio - la loro persistenza sui mercati esteri.[29]

Inoltre, specialmente nell'industria manifatturiera, le imprese two-way trader partecipano in larga parte alle "reti produttive internazionali" (*Global Value Chains*, GVCs),[30] costituite da imprese leader di filiera, dalle loro affiliate estere e da fornitori indipendenti di beni e servizi intermedi (spesso collocati in paesi diversi) che contribuiscono alla produzione dei beni finali destinati al consumo.[31]

Nel 2019 il 40,2% delle imprese esportatrici (49.591 unità) sono contemporaneamente attive nelle due direzioni di scambio e - in linea con la media delle imprese *two-way trader* dell'UE[32]- rappresentano circa il 91% dei beni esportati dall'Italia (404 miliardi di euro) (Figura 2.5).

Le imprese attive all'import e all'export operanti nel comparto manifatturiero sono 28.897 unità, che generano oltre il 76% delle esportazioni in valore. [33]

[29]Si veda ad esempio C.Díaz-Mora, D.Córcoles, R.Gandoy, Rosario (2015), Exit from exporting: Does being a two-way trader matter?, The Open-Access, OpenAssessment E-Journal, ISSN 1864-6042, Kiel Institute for the World Economy (IfW), Kiel, Vol. 9, Iss. 2015-20, pp. 1-27.

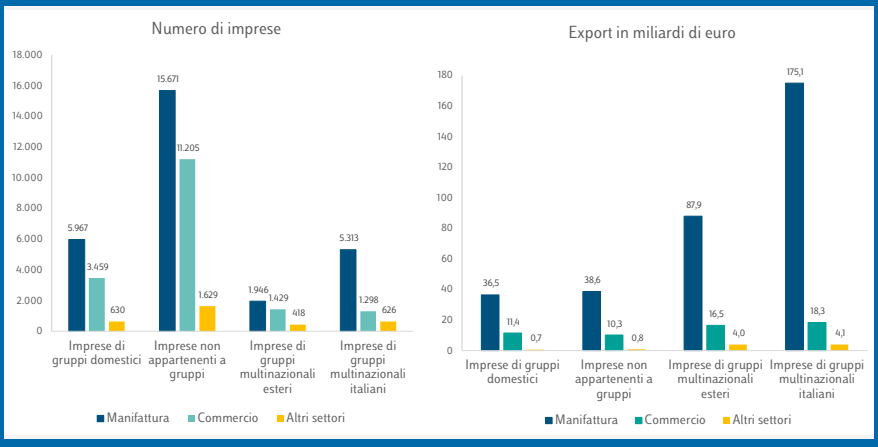
[30]Secondo alcuni studi, la contemporanea attività di import ed export di merci rappresenta una proxy per misurare la partecipazione delle imprese alle Global Value Chains. Per approfondire si veda ad esempio D.Rigo (2017), A Portrait of Firms Participating in Global Value Chains, CTEI Working Paper No 2017-01, Graduate Institute of International and Development Studies, Ginevra; inoltre, si veda l'analisi di R.A. Maroni basata su micro-dati Istat Le imprese esportatrici italiane e la partecipazione alle reti produttive internazionali, ICE (2018).

[31]Circa il 70% del commercio internazionale si svolge nell'ambito di reti produttive internazionali (o Global Value Chains): servizi, materie prime, parti e componenti attraversano le frontiere, spesso più volte, prima di essere incorporati nei prodotti finali, per cui larga parte del commercio mondiale consiste in scambi di beni intermedi e di beni strumentali (OCSE, Trade Policy Implications of Global Value Chains, working paper TAD, 2015).

[32]In base ai dati di Eurostat, in Unione Europea gli operatori commerciali bidirezionali rappresentano la quasi totalità degli scambi in termini di valore, pari nel 2020 al 91%; per approfondire si veda il link https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221021-1

[33]Questo insieme rappresenta il 47,3% delle imprese manifatturiere.

Figura 2.5 - Imprese esportatrici attive nelle due direzioni di scambio, per macrosettori di attività e per tipologia di impresa - Anno 2019



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Gli indicatori relativi alle imprese attive nelle due direzioni di scambio riportano valori superiori alla media delle aziende esportatrici (Tavola 2.5); in particolare le controllate estere attive su entrambi i flussi di scambio con l'estero (1.946 unità) si distinguono per dimensione media, produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto) e - dal punto di vista dell'esposizione estera - per una elevata propensione all'export (superiore al 54%), un alto livello di esportazioni per addetto, soprattutto rispetto alle imprese internazionalizzate con modalità meno complesse, e una maggiore diversificazione per prodotti e mercati di sbocco.

Le imprese appartenenti a gruppi multinazionali esteri esportano 87,9 miliardi di euro (il 26% delle two-way trader di manufatti) e sono precedute solo dalle imprese multinazionali a controllo italiano (5.313 unità che attivano la maggior parte delle esportazioni, 175 miliardi). Le affiliate estere, oltre a servire il mercato italiano, operano infatti spesso come "piattaforme export"[34]- in primo luogo per il mercato regionale - e nel 2019 hanno superato l'insieme delle esportazioni realizzate dalle imprese indipendenti e dai gruppi a controllo domestico.

[34]Per approfondire la relazione tra le esportazioni e gli investimenti diretti esteri di tipo orizzontale, finalizzati ad accedere a mercati esteri, si veda Export Versus FDI with Heterogeneous Firms di Helpman et al. (Harvard University), in The American Economic Review, vol. 94-1, 2004. Si veda anche il manuale di G.Barba Navaretti, e A.J.Venables, Le multinazionali nell'economia mondiale, a pag. 96, edito da Il Mulino (2004).

Tavola 2.5 – Imprese manifatturiere esportatrici attive nelle due direzioni di scambio, per tipologia d'impresa - Anno 2019

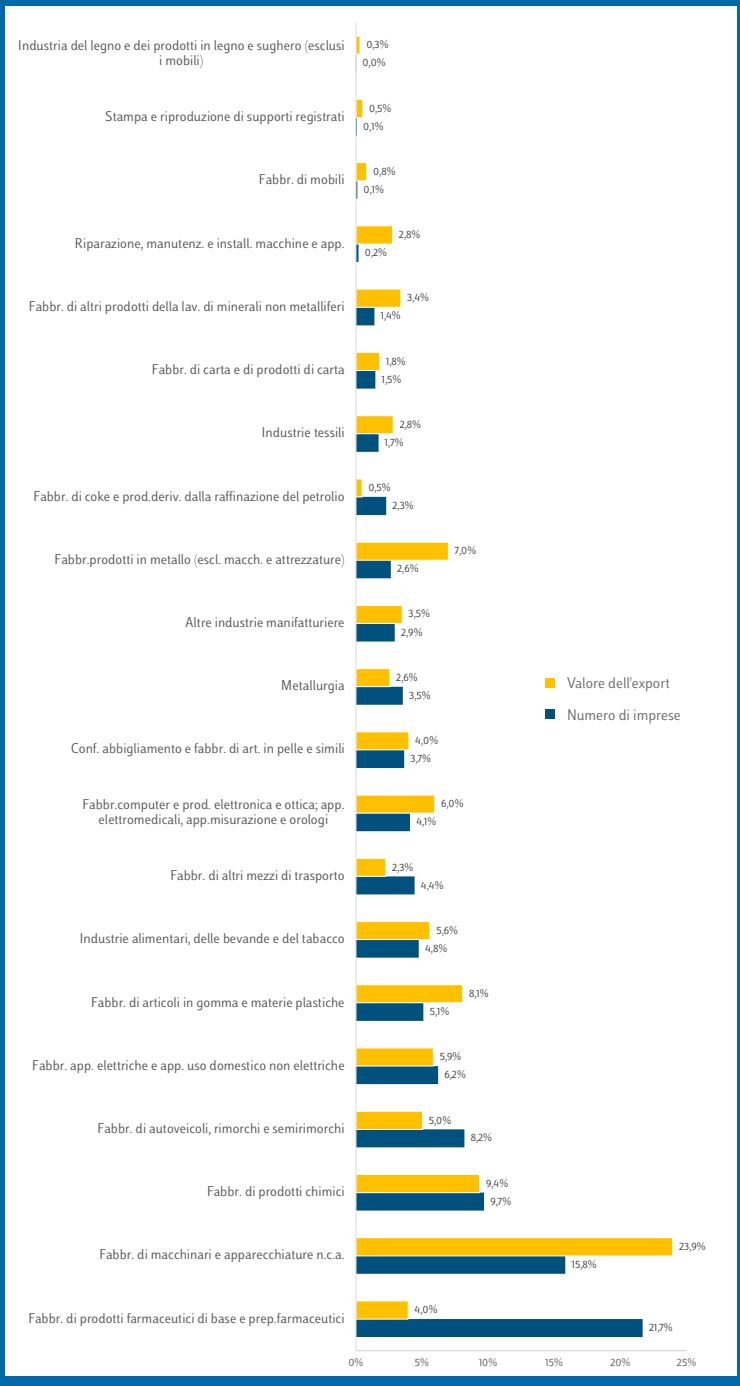
	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	Gruppi MNE	Gruppi MNI	Totale imprese two-way trader
Numero imprese	5.967	15.671	1.946	5.313	28.897
Numero addetti	290.298	382.029	387.312	903.617	1.963.256
Dimensione media (addetti)	49	24	199	170	68
Valore export*	36,5	38,6	87,9	175,1	338,2
Valore import*[35]	16,7	15,9	61,7	79	173,5
Export per addetto (euro)	125.706	101.089	227.060	193.790	172.247
Import per addetto (euro)	57.611	41.550	159.190	87.705	88.377
N. medio paesi export	18,2	11,7	26,5	32,8	17,9
N. medio di prodotti esportati (NC8)	13,9	9,7	27,5	35,3	16,5
Export su fatturato (%)	37,0	37,3	54,4	47,7	46,2
Fatturato*	98,5	103,6	161,6	367,5	731,2
Valore aggiunto per addetto (euro)	79.014	66.868	94.453	91.515	85.450
Fatturato per addetto (euro)	339.399	271.268	417.186	406.661	372.446
Valore aggiunto*	22,9	25,5	36,6	82,7	167,8

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Passando a esaminare l'attività economica svolta dalle imprese two-way trader a controllo estero, si può osservare che oltre il 60% delle esportazioni è attivato da imprese dei settori della farmaceutica (21,7%), della meccanica (15,8%), della chimica (9,7%), degli autoveicoli (8,2%) e degli apparecchi elettrici (6,2%), filiere note per essere organizzate in reti di produzione internazionali (Figura 2.6). Con riguardo invece al numero di imprese che operano nei diversi settori, si nota che quasi un quarto delle controllate estere (23,9%) appartiene al comparto della meccanica, mentre nel farmaceutico è presente appena il 4%.

[35]Valore riferito alle importazioni delle imprese esportatrici, con esclusione delle imprese solo importatrici.

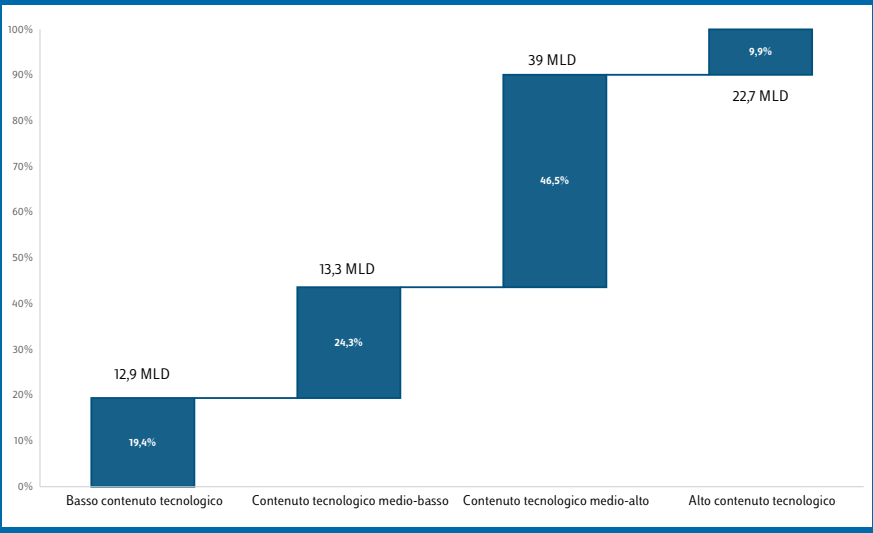
Figura 2.6 – Imprese manifatturiere esportatrici a controllo estero, attive nelle due direzioni di scambio, classificate per attività economica prevalente - Anno 2019 (Valore percentuale sul totale del valore delle esportazioni e del numero di imprese)



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Considerando infine le attività delle 1.946 MNE attive nelle due direzioni di scambio dal punto di vista del loro contenuto tecnologico[36], è interessante notare che oltre la metà delle imprese opera in settori ad intensità tecnologica alta (9,9%) e medio-alta (46,5%), comparti in cui si concentra circa il 70% delle esportazioni attivate da questo insieme di imprese (Figura 2.7).

Figura 2.7 – Imprese manifatturiere esportatrici a controllo estero, attive nelle due direzioni di scambio, classificate per attività economica e relativa intensità tecnologica. Anno 2019 *(Valore percentuale del numero di imprese; valore delle esportazioni attivate in miliardi di euro)*



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

[36]Le attività sono state aggregate in base alla classificazione Eurostat indicators on High-tech industry and Knowledge-intensive services, Annex 3 High-tech aggregation by NACE Rev.2.

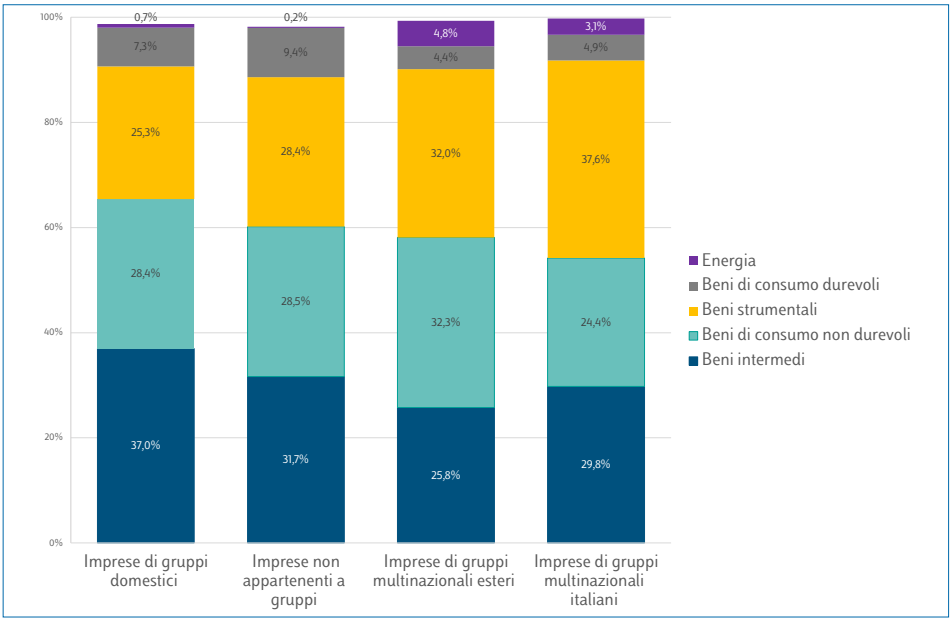
2.3 Orientamento degli scambi commerciali per comparti

Da un punto di vista merceologico, l'export delle imprese di gruppi multinazionali esteri è maggiormente orientato verso i beni di consumo non durevoli ed i beni strumentali, che pesano rispettivamente il 32,3% e il 32% del loro valore esportato. Seguono i beni intermedi, con una quota del 25,8%, i beni energetici (4,8%) e i beni di consumo durevoli (4,4%) (Figura 2.8).

La rilevanza dei beni di consumo non durevoli e dei beni energetici nell'export delle imprese multinazionali a controllo estero è maggiore rispetto a tutte e quattro le tipologie di imprese qui considerate, e sensibilmente più elevata rispetto al peso che questi due comparti merceologici hanno all'interno dell'export delle imprese multinazionali a controllo italiano (rispettivamente 24,4% e 3,1%).

Si osserva, inoltre, il maggior peso dell'export di beni strumentali rispetto ai beni intermedi, caratteristica in comune con le imprese di gruppi multinazionali italiani, e che le distinguono dalle imprese appartenenti a gruppi domestici e dalle imprese indipendenti, nelle quali si denota una prevalenza assoluta del peso dell'export di beni intermedi.

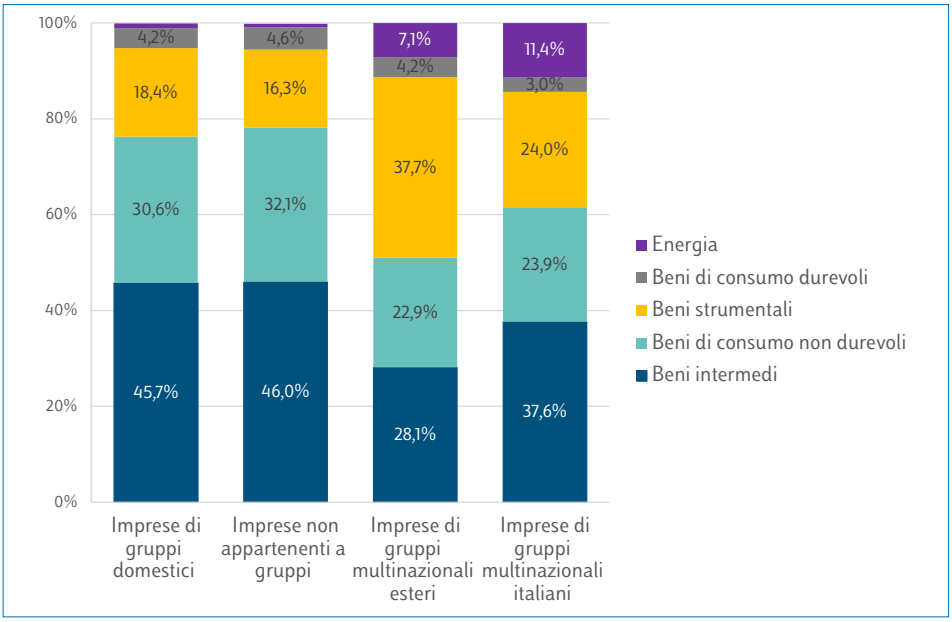
Figura 2.8 – Esportazioni per destinazione economica dei beni e per tipologia di impresa - Anno 2019 *(Composizione percentuale)*



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Sul versante dell'import (Figura 2.9), le imprese di gruppi multinazionali esteri acquistano prevalentemente beni strumentali. Questi beni rappresentano, infatti, oltre un terzo del loro valore importato complessivo (37,7%), un peso sensibilmente più elevato anche rispetto alle imprese di gruppi multinazionali italiani (24,0%). Tale caratteristica distingue le imprese di gruppi multinazionali a controllo estero nel panorama delle imprese esportatrici italiane che importano, invece, in prevalenza beni intermedi. Nella ripartizione per comparti delle importazioni delle imprese di gruppi multinazionali a controllo estero, seguono i beni intermedi che pesano il 28,1% del valore importato, i beni di consumo non durevoli (22,9%), i beni energetici (7,1%) e i beni di consumo durevoli (4,2%).

Figura 2.9 – Importazioni per destinazione economica dei beni e per tipologia di impresa - Anno 2019 *(Composizione percentuale)*



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

2.3.1 Orientamento degli scambi commerciali per aree geografiche e paesi

La specializzazione geografica, unitamente alla composizione merceologica e agli altri fattori di competitività, incide in maniera rilevante sulla performance delle esportazioni delle imprese multinazionali sui mercati globali. L'orientamento geografico degli scambi internazionali di un'impresa è il risultato di dinamiche relative alla domanda e alle altre caratteristiche dei mercati importatori (ad esempio legate agli accordi commerciali o alle aree di libero scambio vigenti) e delle scelte

strategiche dell'impresa, sia in termini di fornitura sul mercato finale, sia di posizionamento nelle catene globali del valore. Riflettendo la distribuzione del commercio estero verso aree e paesi un insieme complesso di fattori in buona parte strutturali - territoriali, storici ed economici - la specializzazione geografica si caratterizza per una limitata variabilità, almeno nel breve periodo e in assenza di shock rilevanti.

Per valutare la specializzazione geografica è possibile ricorrere agli indici di orientamento relativo[37] (Tavola 2.6). Dalla loro osservazione emerge una specializzazione delle imprese a controllo estero verso l'America Settentrionale e, in misura minore, l'Oceania, i paesi dell'Unione Europea e l'Asia Orientale. La maggior proiezione delle MNE verso i paesi dell'Unione Europea può essere letta alla luce dei vantaggi legati alla vicinanza geografica, ai legami storico-politici (soprattutto in riferimento ai paesi dell'UE) e intra-gruppo e all'insieme di opportunità e semplificazioni di un'unione politica ed economica come quella europea.

Tavola 2.6 - Indice di orientamento relativo delle esportazioni, per area geografica di destinazione e tipologia di impresa - Anno 2019

AREE	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	MNI	MNE
UE-27	103,97	104,04	95,49	103,50
Paesi europei non UE	104,59	99,02	103,21	92,88
Africa Settentrionale	104,66	108,98	100,68	91,43
Altri Paesi Africani	91,21	134,35	99,53	85,18
America Settentrionale	77.95	76.77	109.53	107.60
America Centro-Meridionale	80,91	91,89	122,88	74,57
Medio Oriente	100,58	117,08	103,16	84,44
Asia centrale	87,55	98,17	108,58	92,29
Asia orientale	101,05	94,69	99,75	102,98
Oceania, altri territori e altre destinazioni	105,37	93,65	98,25	104,09

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Dall'altra parte, sulla specializzazione geografica verso l'America Settentrionale e l'Asia Orientale possono incidere in maniera significativa gli scambi intra-gruppo (intra-firm trade) delle MNE. La rilevanza degli scambi intra-firm trova conferma

[37]L'indice di orientamento geografico relativo delle esportazioni delle imprese di gruppi multinazionali esteri si ottiene: a) calcolando il peso di ogni area geografica sulle esportazioni delle imprese di gruppi multinazionali esteri con la seguente formula: [IMNE=expMNE ax/expMNE tot] dove a rappresenta l'area geografica specifica e tot il totale delle esportazioni dei gruppi di imprese multinazionali esteri; e b) calcolando in modo speculare il peso dell'area sulle esportazioni totali di tutte le tipologie di imprese considerate. L'indice di orientamento relativo è dato dal rapporto percentuale tra il primo e il secondo peso. Un valore superiore/inferiore a 100 indica una relativa specializzazione/despecializzazione verso una determinata area geografica.

anche osservando l'indice di orientamento geografico calcolato sulle importazioni (Tavola 2.7), dal quale si conferma la rilevanza dell'interscambio interno a gruppi presenti prevalentemente in Europa e America settentrionale.

Si nota, invece, una despecializzazione delle MNE nei mercati dell'America centro-meridionale, Medio-Oriente, Asia Centrale ed i paesi europei non appartenenti all'UE. Queste sono le aree geografiche nelle quali le imprese di gruppi multinazionali italiani registrano il più alto livello di specializzazione, indicando, in via preliminare, una possibile complementarità di azione.

Tavola 2.7 - Indice di orientamento relativo delle importazioni, per area geografica di provenienza e tipologia di impresa - Anno 2019

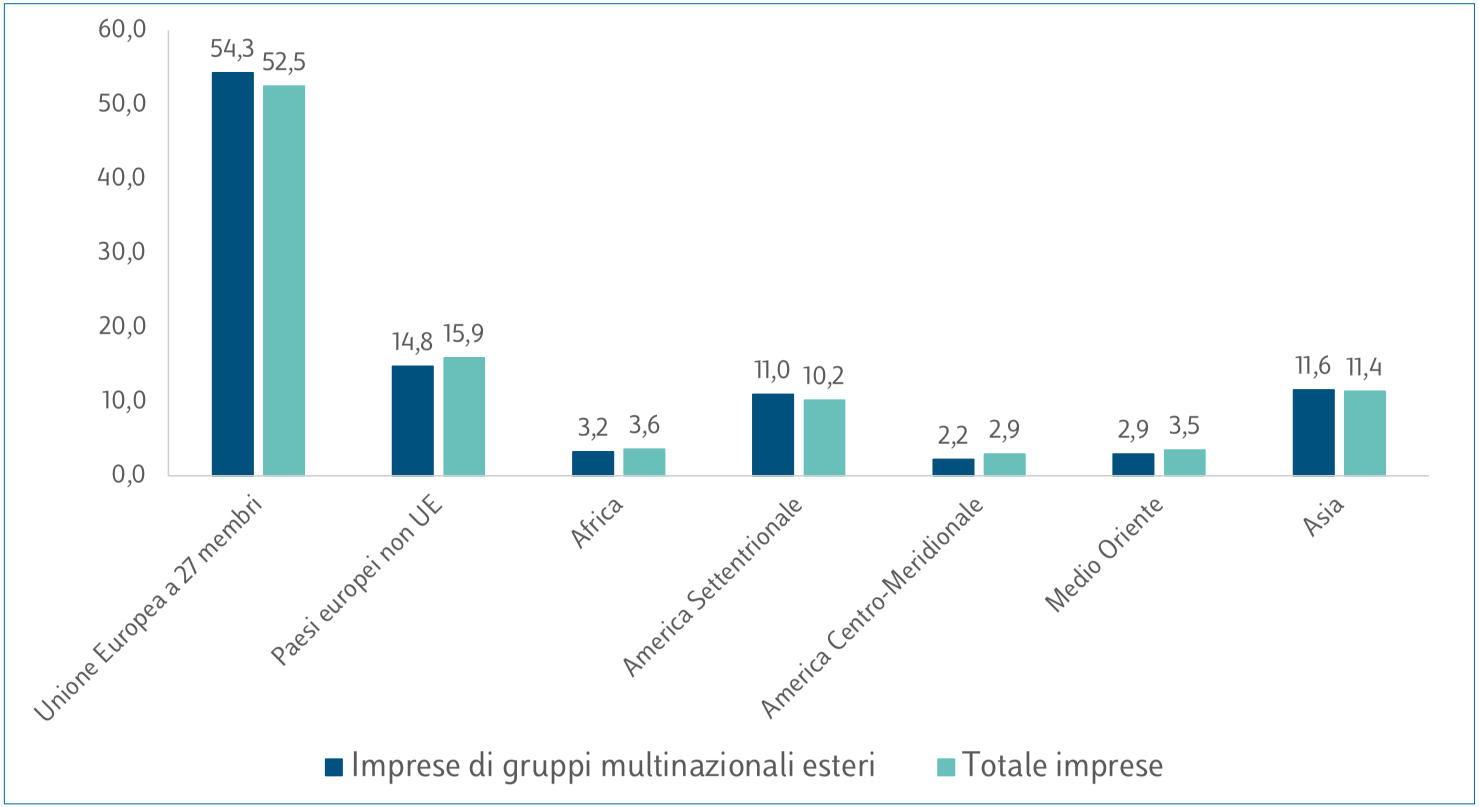
AREE	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	MNI	MNE
UE-27	95,45	88,11	81,46	118,05
Paesi europei non UE	101,38	101,88	115,07	87,82
Africa Settentrionale	89,35	96,56	137,82	75,17
Altri Paesi Africani	101,05	161,91	111,83	75,87
America Settentrionale	80,79	75,01	113,62	100,88
America Centro-Meridionale	171,08	120,75	127,74	55,20
Medio Oriente	32,57	37,65	158,23	89,10
Asia centrale	101,80	151,15	159,07	42,67
Asia orientale	129,17	151,44	118,15	66,16
Oceania, altri territori e altre destinazioni	132,60	166,46	124,20	57,07

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Riguardo alla distribuzione per aree geografiche delle esportazioni, il 54,3% delle esportazioni delle MNE è diretto verso i paesi UE-27, un'incidenza maggiore rispetto alla media delle imprese esportatrici (51,8%). Inoltre, risulta maggiore l'orientamento delle MNE verso l'Asia e l'America settentrionale rispetto a quanto accade al totale delle imprese esportatrici (Figura 2.10).

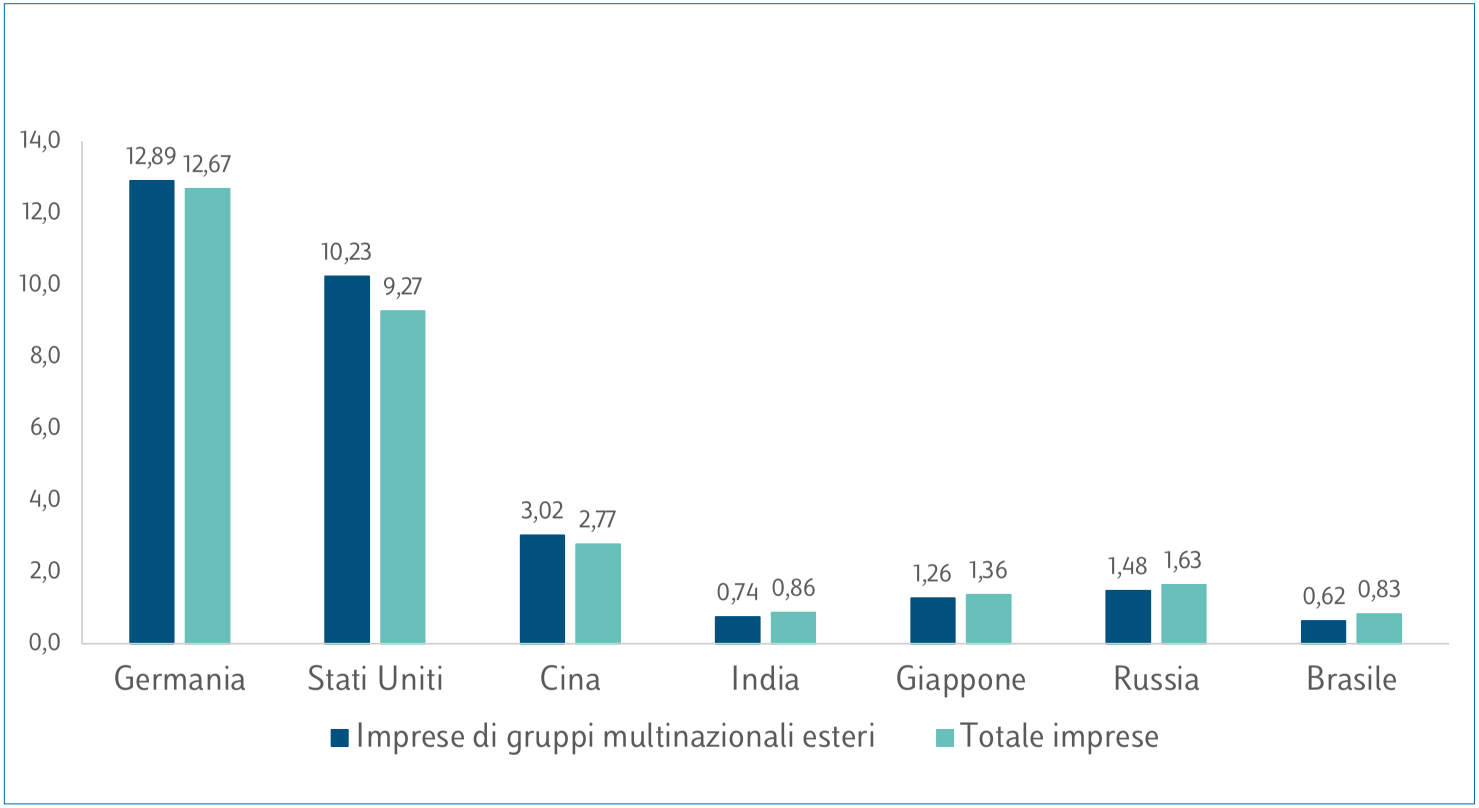
Per quanto riguarda la distribuzione dell'export per principali paesi, per le MNE i primi tre mercati di destinazione - Germania, Stati Uniti e Cina - pesano di più rispetto alla media delle altre tipologie di imprese (Figura 2.11).

Figura 2.10 - Quota di export delle imprese appartenenti a gruppi a controllo estero per area geografica di destinazione - Anno 2019



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Figura 2.11 - Quota di export dei gruppi a controllo estero per principali paesi di destinazione - Anno 2019

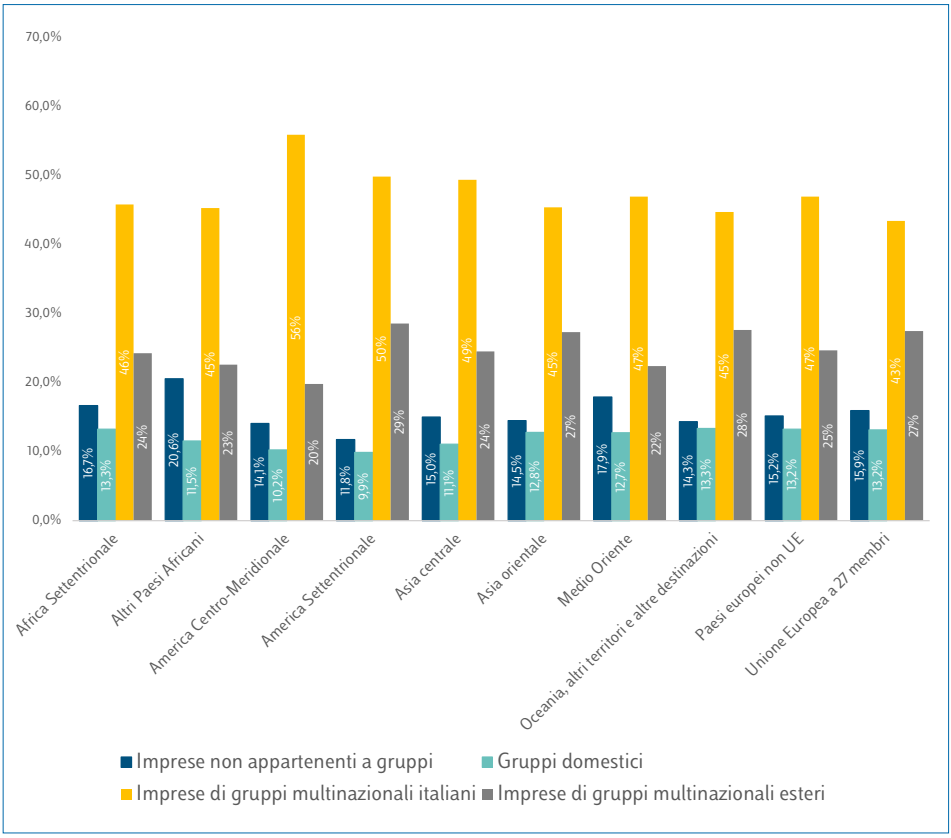


Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

È utile osservare l'articolazione geografica dell'export anche sulla base della quota di esportazioni delle multinazionali sul totale esportato dall'Italia verso le aree geografiche e i loro principali paesi (Figura 2.12).

Nel caso dell'America settentrionale, l'export delle multinazionali pesa per quasi l'80% del valore totale esportato verso quest'area (50% le MN italiane e 29% quelle estere). Anche nel caso dell'America centro-meridionale le imprese multinazionali hanno un peso rilevante sull'export complessivo, pari al 55% per le MN italiane e al 20% per le imprese estere.

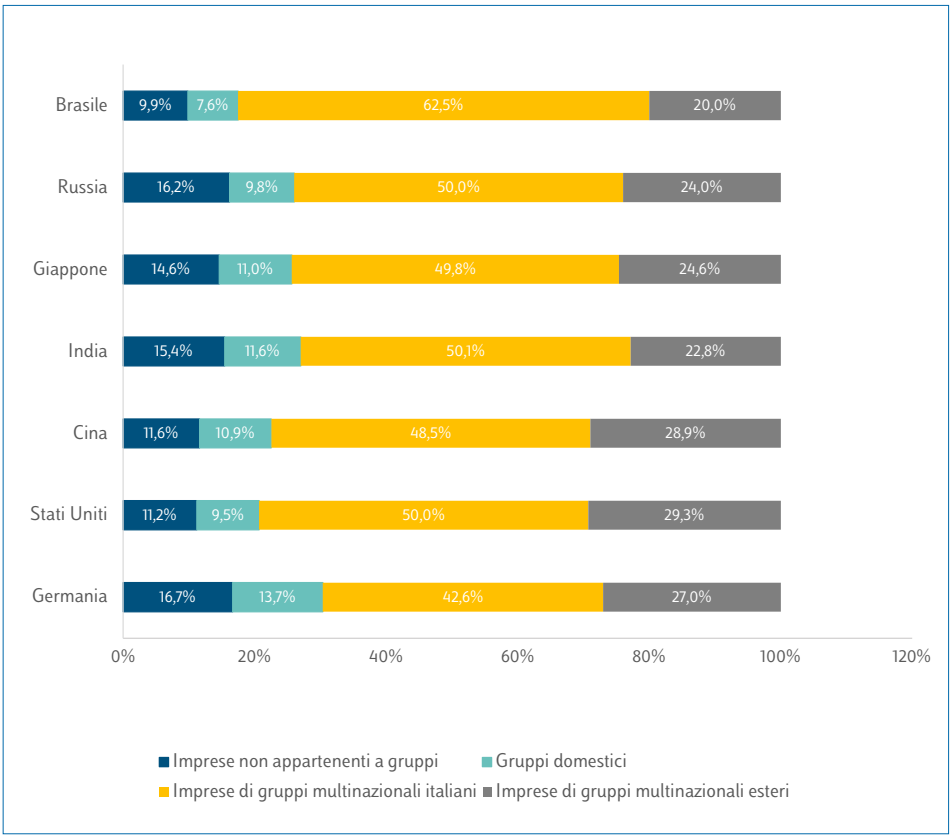
Figura 2.12 - Composizione dell'export delle diverse tipologie di impresa, per area geografica di destinazione. Anno 2019. *(Valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

In questo quadro, per alcuni paesi il ruolo delle multinazionali è molto significativo: per il Brasile, gli Stati Uniti e la Cina le multinazionali valgono circa l'80% del totale esportato (Figura 2.13).

Figura 2.13 - Composizione dell'export delle diverse tipologie di impresa, per paese di destinazione. Anno 2019. *(Valori percentuali)*



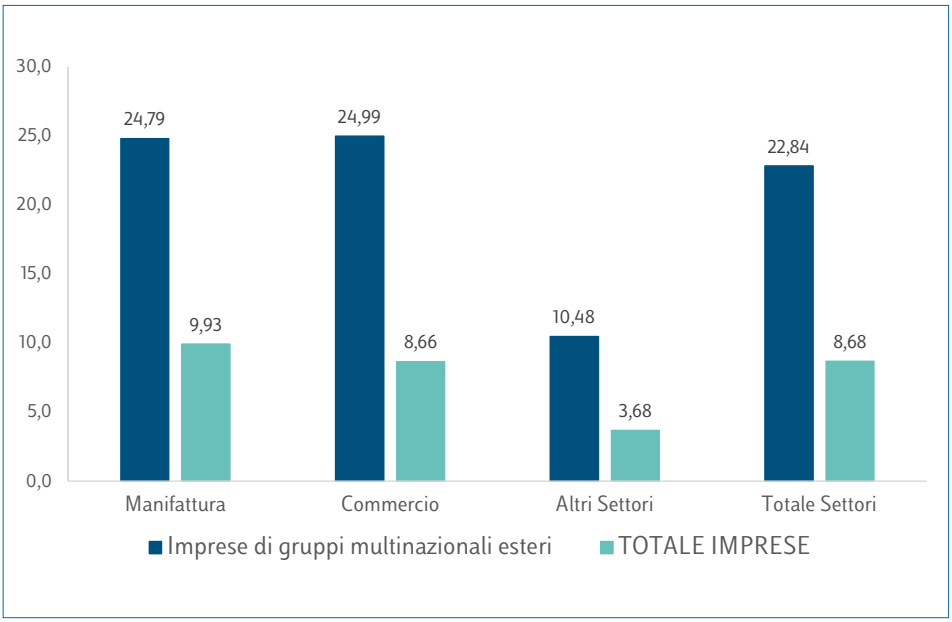
Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

2.3.2 Grado di diversificazione per prodotti e mercati

I gruppi multinazionali esteri sono caratterizzati da un grado elevato di diversificazione merceologica all'esportazione: se in media le imprese esportatrici italiane esportano 8,7 prodotti, per le imprese appartenenti a gruppi a controllo estero la gamma di prodotti esportati sale a 22,8 voci (in termini di nomenclatura combinata a 8 cifre) (Figura 2.14).

La diversificazione merceologica è ancora più elevata nelle imprese attive nei settori della manifattura e del commercio (oltre 25 prodotti). Si nota peraltro che in entrambi i comparti la dimensione ha un ruolo fondamentale nell'ampliamento dello spettro dei prodotti esportati, che aumenta sensibilmente per le imprese di dimensioni maggiori (Tavola 2.8).

Figura 2.14 - Numero medio prodotti esportati (NC8), per macrosettore di attività prevalente delle imprese e tipologia di impresa. Anno 2019.



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Tavola 2.8 - Numero medio dei prodotti esportati, per tipologia di impresa e classi di addetti - Anno 2019

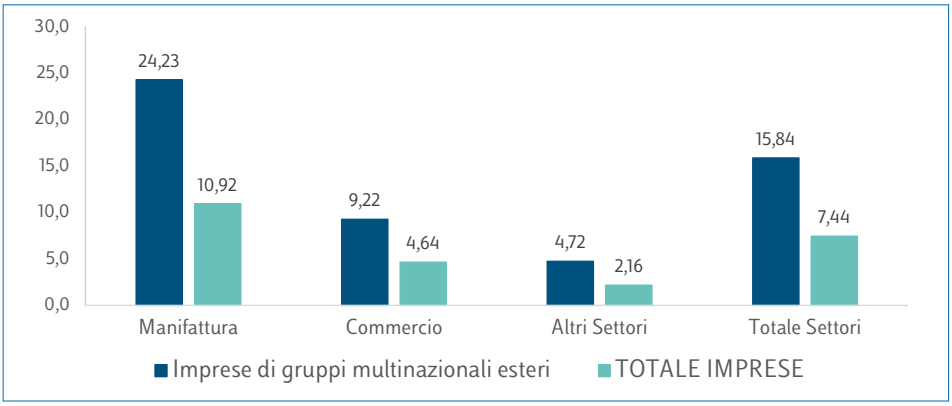
	CLASSE DI ADDETTI	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	MNE	MNI	TOTALE
Manifattura	1. da 0 a 9	4,66	3,58	5,74	7,65	3,78
	2. da 10 a 19	8,46	6,30	11,22	12,31	7,05
	3. da 20 a 49	11,70	9,88	14,82	18,71	11,62
	4. da 50 a 99	16,18	14,85	23,46	27,27	19,55
	5. da 100 a 249	18,19	19,30	30,74	38,53	29,96
	6. da 250 a 499	23,41	20,44	39,81	63,36	51,01
	7. oltre 500	25,33	32,13	74,22	112,54	95,51
Commercio	1. da 0 a 9	6,61	4,25	6,92	12,43	4,68
	2. da 10 a 19	12,38	10,66	12,68	18,57	11,65
	3. da 20 a 49	20,26	18,67	22,38	36,45	21,66
	4. da 50 a 99	27,94	19,09	30,88	51,72	30,76
	5. da 100 a 249	40,48	22,69	50,26	80,10	48,24
	6. da 250 a 499	47,91	24.06	109,25	97,94	81,34
	7. oltre 500	134,83	54,18	117,93	173,94	138,02

	CLASSE DI ADDETTI	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	MNE	MNI	TOTALE
Altri Settori	1. da 0 a 9	2,84	2,21	6,03	3,98	2,39
	2. da 10 a 19	4,00	3,27	4,88	6,78	3,74
	3. da 20 a 49	4,80	3,45	6,75	8,16	4,89
	4. da 50 a 99	3,37	3,42	12,40	9,72	6,60
	5. da 100 a 249	5,27	12,05	19,80	15,57	13,70
	6. da 250 a 499	4,32	2,57	10,16	31,37	19,96
	7. oltre 500	6,03	2,00	22,00	29,51	22,35

Un altro indicatore interessante è quello relativo alla diversificazione dei mercati di sbocco (numero medio dei paesi nei quali si esporta), indice della capacità di cogliere le opportunità di nuovi mercati che mostrano una domanda in espansione e di presidiare quelli consolidati. Nel contesto attuale, caratterizzato da shock rilevanti, tale indicatore è interpretabile anche come misura della diversificazione del rischio, aspetto di grande rilevanza ai fini della resilienza delle imprese rispetto alle perturbazioni dei mercati di sbocco.

Le imprese esportatrici appartenenti a gruppi multinazionali esteri esportano in media in 15,8 paesi (Figura 2.15), un valore pari a circa il doppio rispetto alla media dei paesi serviti dalle imprese esportatrici (7,4). A livello settoriale, maggiore è la diversificazione per le imprese della manifattura (24 paesi) rispetto a quelle del commercio (9,2) e degli altri settori (4,7). La capacità di diversificare la presenza in più mercati di sbocco aumenta al crescere della dimensione delle imprese: le imprese manifatturiere con meno di 10 addetti esportano mediamente in 5 paesi, mentre quelle con 250-499 addetti ed oltre esportano in 37,3 paesi e quelle con 500 e più addetti in 45 paesi circa (Tavola 2.9).

Figura 2.15 - Numero medio paesi di sbocco, per macrosettore di attività prevalente delle imprese e tipologia di impresa. Anno 2019.



Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

Tavola 2.9 - Numero medio dei paesi di esportazione, per per macrosettore di attività prevalente delle imprese, tipologia di impresa e classi di addetti. Anno 2019

	CLASSE DI ADDETTI	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	MNE	MNI	TOTALE
Manifattura	1. da 0 a 9	4,61	3,13	5,21	6,40	3,35
	2. da 10 a 19	1023	7,45	12,20	13,29	8,29
	3. da 20 a 49	15,84	13,30	18,66	22,44	15,27
	4. da 50 a 99	22,50	20,52	28,09	30,92	24,73
	5. da 100 a 249	27,44	27,02	30,43	38,84	33,22
	6. da 250 a 499	37,47	31,81	37,26	50,48	44,79
	7. oltre 500	32,00	42,00	44,81	58,89	53,05
Commercio	1. da 0 a 9	4,38	2,70	4,79	7,40	2,99
	2. da 10 a 19	7,68	6,56	8,45	12,55	7,28
	3. da 20 a 49	11,29	9,29	11,41	19,43	11,32
	4. da 50 a 99	12,04	11,15	11,90	25,15	14,47
	5. da 100 a 249	10,61	9,42	15,30	23,15	14,29
	6. da 250 a 499	10,30	11,06	17,38	29,33	18,26
	7. oltre 500	11,79	19,45	16,41	28,54	19,91
Altri Settori	1. da 0 a 9	1,82	1,48	2,21	2,60	1,55
	2. da 10 a 19	2,81	2,11	3,58	3,79	2,44
	3. da 20 a 49	3,40	2,78	3,69	4,62	3,33
	4. da 50 a 99	3,53	3,05	6,25	5,75	4,48
	5. da 100 a 249	3,78	3,54	8,58	5,95	5,68
	6. da 250 a 499	5,23	5,14	4,28	7,11	6,03
	7. oltre 500	2,57	2,00	8,16	5,13	5,75

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Istat

2.4 Le imprese a controllo estero nell'ultimo triennio: da una ripartenza frammentata alla ripresa, in un contesto instabile e incerto

Quanto finora mostrato rappresenta la "mappa" delle esportazioni italiane per tipologia di imprese nell'anno immediatamente precedente la pandemia. In questo contesto, è stato rilevato e misurato in dettaglio il ruolo delle imprese a controllo estero nell'export nazionale e valutate le loro specificità in termini merceologici e geografici.

A partire dal 2020 le vicende economiche globali sono state caratterizzate da shock e perturbazioni di intensità senza precedenti: ad una prima caduta dei livelli di attività e del commercio mondiale di grande intensità e temporalmente concentrata nell'anno della pandemia ha fatto seguito un forte "rimbalzo", in un quadro caratterizzato da strozzature di offerta, differenze di velocità nel recupero dei livelli

pre-Covid tra aree e paesi, progressiva accelerazione di pressioni inflazionistiche, gravi crisi geo-politiche.

L'esigenza di disporre di segnali sulle dinamiche recenti delle imprese esportatrici ha condotto alla progettazione di una fonte statistica originale che, a partire dall'universo delle imprese esportatrici nel 2019 precedentemente analizzato, fosse in grado di misurarne le dinamiche fino alla fine del 2022. A questo scopo, è stata realizzata una base dati fondata su informazioni relative alle aziende persistentemente esportatrici nel 2021 e 2022, rispetto alla "base" del 2019. Si tratta quindi di un sottoinsieme, seppure ampiamente rappresentativo, dell'universo delle imprese esportatrici, che esclude le aziende non presenti con continuità sui mercati esteri negli ultimi anni.

Date le caratteristiche della base dati costruita, l'analisi dinamica qui presentata è orientata a cogliere l'estensione e l'intensità dei segnali di crescita dell'export nei diversi segmenti di imprese tra il 2019 e il 2022 - con particolare riferimento alle aziende a controllo estero - più che a valutare le modificazioni strutturali del sistema esportatore intercorse nel periodo. Queste potranno essere più adeguatamente analizzate una volta disponibili i dati ufficiali Istat aggiornati sull'intero sistema delle imprese esportatrici.

L'obiettivo conoscitivo di quanto segue è la valutazione della capacità di ripresa del sistema esportatore negli anni successivi alla fase acuta della crisi indotta dalla pandemia, attraverso una chiave di lettura centrata sulle imprese distinte in base alla loro governance e sulla possibilità di esaminare in dettaglio i cambiamenti – geografici e merceologici - nell'export generato da ciascuna azienda.

Il contesto generale post-Covid vede, tra il 2019 e il 2021, 1'export totale di beni dell'Italia aumentare complessivamente, in valori correnti, dell'8,4% (+11,9% quello verso i paesi UE e +4,8% le vendite sui mercati extra-europei). La componente di prezzo ha un impatto rilevante se misurato in termini di valori medi unitari all'export, aumentati del 9,4%, mentre la dinamica dei prezzi all'export è stata più contenuta (+4,4%). La crescita in valore ha riguardato in misura più ampia i prodotti intermedi (+14,6%) e quelli energetici (+10,1%) a fronte di incrementi del 7,1% per i beni di consumo e del 3,8% per quelli strumentali. Secondo i dati di contabilità nazionale, la dinamica dell'export di beni è pari a +8,2% in valore e +3,4% in volume. Nel 2021 l'export italiano di beni in volume aveva quindi recuperato i livelli pre-Covid.

Nel 2022 la crescita nominale dell'export di beni è stata molto più intensa (+20%), con dinamiche sostanzialmente equivalenti per i due principali mercati di sbocco e la presenza di una forte componente di prezzo (+19,8% per i valori medi unitari e +12% in termini di prezzi all'export).

I dati di Contabilità nazionale stimano, per le esportazioni di beni, una crescita annuale tra il 2021 e il 2022 del 19% in valore e del 6,1% in volume; si tratta di una performance notevole in termini reali, con un rilevante impatto sui livelli di attività delle imprese, realizzata nonostante le crescenti perturbazioni del quadro mondiale.

Complessivamente, tra il 2019 e il 2022 l'export di beni dell'Italia è cresciuto del 28,8% in valore e del 9,6% in volume. In questo periodo, il commercio mondiale di beni è aumentato di oltre il 30% in valore e di circa l'8% in volume.[38]

L'approfondimento delle dinamiche delle imprese esportatrici presentate di seguito insiste quindi su una fase che, dopo un 2021 caratterizzato da un primo processo di recupero dei livelli pre-Covid, ha visto nel 2022 l'export italiano accelerare in misura significativa.

L'analisi dei percorsi individuali delle imprese esportatrici successivi alla crisi pandemica, fino al 2022, si basa sui dati relativi a 79.196 imprese persistentemente esportatrici. Si tratta di poco meno di due terzi dell'universo delle 123.207 imprese esportatrici nel 2019 analizzato nel paragrafo precedente; tuttavia, in termini di valori esportati, le imprese esportatrici al 2019 e non esportatrici nel 2021 e/o nel 2022 vendevano all'estero solo 11,2 miliardi di euro, il 2,5% del complesso delle vendite estere del complesso delle imprese industriali e dei servizi. Ciò rende la base dati selezionata notevolmente efficace e rappresentativa per misurare, oltre che la dinamica dell'export realizzato dalle imprese, anche l'evoluzione complessiva del sistema esportatore italiano negli anni post-Covid.

Dal punto di vista della struttura per tipologia di impresa, questo insieme di imprese è composto da 3.664 imprese a controllo estero, 7.891 aziende appartenenti a gruppi multinazionali a controllo italiano, 13.504 imprese appartenenti a gruppi domestici e 54.137 aziende non appartenenti a gruppi. Si tratta del nucleo stabile di imprese residenti in Italia presenti sui mercati esteri, le cui esportazioni risultano pari a 430 miliardi di euro nel 2019, 465 miliardi nel 2021 e 542 nel 2022.

In termini di valori esportati, la composizione al 2022 vede le imprese appartenenti a multinazionali a controllo italiano realizzare il 46,5% dell'export complessivo; seguono le imprese a controllo estero (25,6%), le imprese non appartenenti a gruppi (15,1%) e quelle appartenenti a gruppi domestici (12,7%).

[38]Stime Unctad (Global Trade Update – december 2022), basate su dati preliminari del terzo trimestre del 2022 e su previsioni del quarto.

2.5 Le imprese esportatrici all'uscita dalla fase acuta della pandemia

Nella prima fase (2019-21) la crescita complessiva delle vendite all'estero delle imprese persistentemente esportatrici è stata pari all'8,1%, con rilevanti differenze tra le diverse tipologie di impresa: ad una crescita dell'export significativa per le imprese meno internazionalizzate (+12,7% e +14,3% rispettivamente per le imprese appartenenti a gruppi domestici e per quelle non appartenenti a gruppi) ha corrisposto un'espansione del 9,7% per le multinazionali italiane ed una sostanziale stabilità per le imprese a controllo estero (Tavola 2.10).

Tavola 2.10 – Principali indicatori della dinamica delle esportazioni tra il 2019 e il 2021 delle imprese persistentemente esportatrici, per tipologia di impresa.

	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	MNE	MNI	Totale
Numero di imprese	13.504	54.137	3.664	7.891	79.196
Numero di addetti	680.727	773.351	674.368	1.297.906	3.426.352
Dimensione media	50	14	184	164	43
Export per addetto	79,3	83,0	171,0	151,8	125,6
Export su fatturato (%)	23,1	28,4	31,6	37,6	31,9
Export 2019	53.985	64.186	115.334	196.970	430.475
Export 2021	60.855	73.385	114.837	216.063	465.140
Quota 2019 per tipologia di impresa	12,5	14,9	26,8	45,8	100,0
Quota 2021 per tipologia di impresa	13,1	15,8	24,7	46,5	100,0
Var.% export 2019-2021	12,7	14,3	-0,4	9,7	8,1
Contributo alla variazione percentuale dell'export 2019-2021 (punti perc.)	1,6	2,1	-0,1	4,4	8,1
Contributo delle imprese in crescita alla var. perc. dell'export 2019-2021 (punti perc.)	24,1	27,4	15,5	18,7	19,8
Contrazione delle imprese in contazione alla var. perc. dell'export 2019-2021 (punti perc.)	-11,4	-13,1	-15,9	-9,0	-11,8
Var.% mediana export 2019-21	21,8	31,8	10,8	10,6	15,6
Incidenza % imprese con export in crescita tra il 2019 e il 2021	63,9	65,1	59,2	61	64,2
Var.% export verso paesi UE 2019-2021	16,7	21,4	8,6	8,5	11,6
Var.% export verso paesi extra-UE 2019-2021	15,3	9,2	19,5	15,0	15,3

Incidenza export verso paesi UE 2019	54,4	55.,3	54,5	50,1	52,6
Incidenza export verso paesi UE 2021	56,4	58,7	59,5	49,6	54,3
Var.% export manifattura 2019-2021	13,7	12,2	0,3	9,3	7,9
Var.% export commercio 2019-2021	9,0	19,9	-7,4	18,3	8,9
Var.% export Altri settori 2019-2021	22,5	28,4	17,2	-8,0	9,1
Numero medio di paesi di export 2019	12,8	7,1	18,9	26,6	10,5
Numero medio di paesi di export 2021	14,5	9,2	19,5	27,2	12,4
Numero medio di prodotti esportati (NC8) 2019	13,3	7,6	27,0	33,2	12,1
Numero medio di prodotti esportati (NC8) 2021	15,1	8,6	29,3	34,9	13,3

Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-Frame SBS)", con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

La scomposizione della variazione percentuale dell'export nei contributi derivanti da un lato dalle imprese con vendite all'estero in crescita, dall'altro da quelle in contrazione, mostra come, per il complesso delle imprese persistentemente esportatrici la crescita dell'8,1% sia la risultante di un contributo positivo pari a 19,8 punti percentuali da parte delle imprese in espansione e da uno negativo, pari a -11,8 punti, da parte di quelle in contrazione (Tavola 2.11). Per le imprese a controllo estero la sostanziale stabilità dell'export tra il 2019 e il 2021 deriva da contributi positivi e negativi di entità molto simile, e pari a poco più di 15 punti percentuali.

Tavola 2.11 – Decomposizione della variazione percentuale dell'export (2019-21): contributo delle imprese in crescita e di quelle in contrazione (punti percentuali), per tipologia d'impresa

	Crescita	Contrazione	Variazione totale
Imprese di gruppi domestici	24,1	-11,4	12,7
Imprese non appartenenti a gruppi	27,4	-13,1	14,3
Imprese di gruppi multinazionali esteri	15,5	-15,9	-0,4
Imprese di gruppi multinazionali italiani	18,7	-9,0	9,7
Totale	19,8	-11,8	8,1

Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-Frame SBS)", con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

Nella prima fase di uscita dalla pandemia la composizione dell'export per tipologia di impresa si sposta a soprattutto a favore delle imprese non appartenenti

a gruppi (dal 14,9% al 15,8%), mentre l'incidenza delle imprese a controllo estero mostra una flessione.

Dal punto di vista settoriale, il risultato aggregato delle imprese a controllo estero deriva da una debole crescita dell'export manifatturiero e da cali per il Commercio e gli Altri settori mentre, per quanto riguarda l'orientamento geografico delle esportazioni, è sintesi di una crescita rilevante verso l'area UE e da cali significativi verso i paesi extra-UE.

Al di là delle dinamiche aggregate, la ricchezza informativa della base dati utilizzata consente di analizzare le tendenze dell'export a livello di singola impresa, in primo luogo utilizzando indicatori statistici rappresentativi della diffusione dei segnali di crescita o contrazione dell'export.

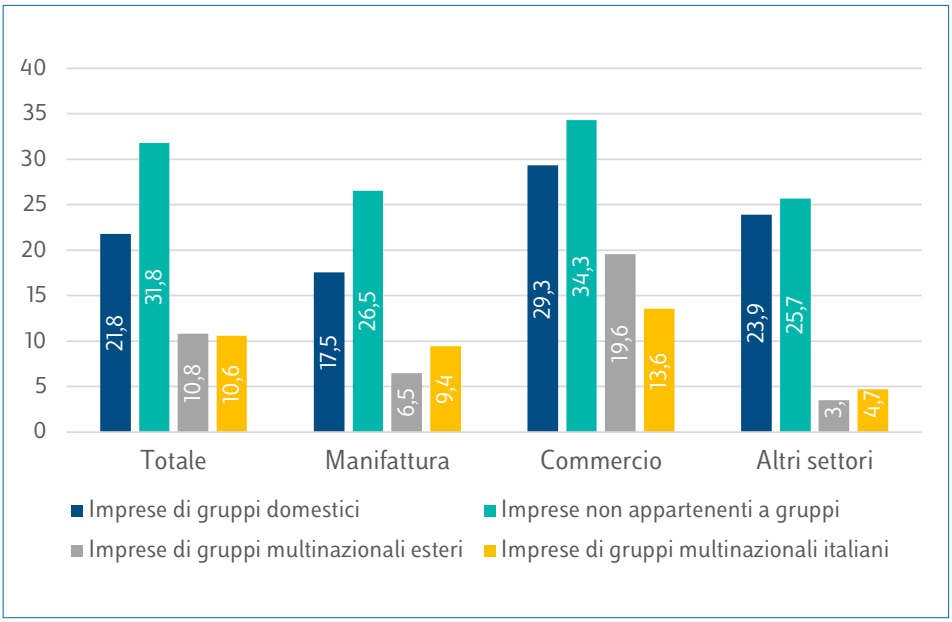
Un primo dato di sintesi è rappresentato dalla variazione "mediana" dell'export nel periodo considerato (Figura 2.16)[39]. Coerentemente con quanto emerso a livello aggregato, variazioni mediane molto ampie si rilevano per i due segmenti di imprese non internazionalizzate, caratterizzate da dimensioni medie e propensioni all'export contenute (50 e 14 addetti medi per impresa rispettivamente per i gruppi domestici e le imprese non appartenenti a gruppi e circa 80mila euro di export per addetto per entrambe le tipologie di impresa).

I segmenti di imprese maggiormente internazionalizzate - imprese di gruppi multinazionali italiani, con il 37,6% di fatturato esportato sul fatturato totale e 152mila euro di export per addetto, e di gruppi a controllo estero – 31,6% di propensione all'export e 171mila euro di export per addetto) mostrano tendenze meno dinamiche. Tuttavia, contrariamente a quanto rilevato a livello aggregato, la performance mediana è molto simile, con una crescita lievemente superiore per le imprese controllate dall'estero: +10,6% la variazione delle multinazionali italiane e +10,8% quella delle imprese a controllo estero tra il 2019 e il 2021. Nella prima fase di ripresa, quindi, la metà delle imprese a controllo estero ha registrato una crescita dell'export superiore al 10%.

Questa evidenza mostra come tra il 2019 e il 2021 la diffusione della crescita dell'export sia significativa anche per le multinazionali estere, il cui debole risultato aggregato sembra quindi dipendere da fattori concentrati, a livello sia settoriale sia geografico.

[39]La variazione mediana è quella corrispondente all'osservazione che bipartisce la distribuzione delle imprese in modo da lasciare lo stesso numero di aziende al di sotto e al di sopra. Si tratta di indicatore robusto delle tendenze delle imprese, non risentendo, come la variazione media, dell'impatto di osservazioni estreme in termini di ampiezza della variazione.

Figura 2.16 - Variazione mediana dell'export di beni delle imprese persistentemente esportatrici tra il 2019 e il 2021, per tipologia di impresa e macrosettore di attività economica



Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-FrameSBS)", con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

Ulteriori indicatori consentono di delineare con completezza il quadro delle dinamiche dell'export tra il 2019 e il 2021. Considerando i quarti di imprese a maggiore o minore variazione emerge come il 25% di imprese a controllo estero a maggiore crescita evidenzi un incremento superiore al 68%; il 25% con la variazione minore mostra un calo più ampio del 20%. Questi dati sono superiori, sia per la crescita sia per il calo, a quelli delle imprese appartenenti a multinazionali italiani, rispetto alle quali quelle a controllo estero segnalano una maggiore eterogeneità delle tendenze dell'export.

Un ulteriore indicatore, relativo alla diffusione dei segnali di crescita, è costituito dall'incidenza delle imprese con variazioni positive dell'export - tra il 2019 e il 2021 - sul totale delle imprese (Tabella 1). Complessivamente, il 64% delle imprese persistentemente esportatrici ha registrato una crescita dei valori esportati tra il 2019 e il 2021; l'incidenza è massima per le imprese non appartenenti a gruppi (65,1%), scende lievemente (63,9%) per quelle appartenenti a gruppi domestici, cala ulteriormente per quelle appartenenti a gruppi multinazionali italiani (61%) per risultare pari al 59,2% per le imprese a controllo estero.

Come si vede, nella fase immediatamente successiva alla crisi pandemica per tutte le tipologie di impresa la percentuale di aziende in crescita rispetto ai livelli

pre-Covid è ampiamente superiore al 50%, evidenziando una positiva diffusione dei segnali di crescita, che tuttavia sembrano coinvolgere maggiormente le aziende meno internazionalizzate. Restringendo l'analisi alle sole grandi imprese, quelle a controllo estero mostrano una performance dinamica ancora più contenuta, con una variazione mediana dell'export tra il 2019 e il 2021 solo lievemente positiva. Anche l'incidenza delle imprese con export in crescita, lievemente superiore al 50%, mostra livelli inferiori rispetto al 58% medio. Anche nel segmento delle grandi imprese, quelle a controllo estero mostrano una maggiore eterogeneità rispetto alle multinazionali italiane, derivante però dalle dinamiche della parte bassa della distribuzione. Il primo 25% di grandi imprese a controllo estero ha infatti registrato una crescita dell'export superiore al 24%, soglia solo di poco inferiore a quella delle multinazionali italiane, mentre il quarto di imprese a peggiore dinamica mostra una soglia (-24,8%) più bassa di quella delle grandi imprese a controllo italiano (-16,5%).

Complessivamente, in termini di export al 2021, le imprese in crescita pesano per il 74,3% delle vendite all'estero. L'analisi interna a ciascuna tipologia di impresa segnala come il peso maggiore si rilevi per le imprese appartenenti a gruppi multinazionali italiani (77,6%), quello minimo per le imprese a controllo estero (68,4%).

Le dinamiche dell'export sono associate a cambiamenti sia del numero di prodotti esportati sia nel numero di paesi di sbocco. La variazione del numero medio di prodotti esportati per impresa, misurati secondo la Nomenclatura combinata a 8 cifre[40] mostra come, pur partendo da un numero medio di prodotti molto elevato, le imprese a controllo estero registrino una crescita dell'indicatore superiore a quello delle altre tipologie di impresa. Questa dinamica è verificata in tutti e tre i principali macrosettori di attività economica qui considerati (industria manifatturiera, commercio, altri settori) ed è avvalorata, in termini di diffusione, dall'incidenza delle MNE che hanno registrato un aumento del numero di prodotti esportati (48,4%), dato superiore a quello di tutte le altre tipologie di operatori.

Sempre dal punto di vista merceologico, tra il 2019 e il 2021 l'export delle imprese persistentemente esportatrici si è spostato verso i beni intermedi ed i beni di consumo durevoli; cala invece il peso dei beni energetici, dei beni di investimento e di quelli di consumo non durevole. In questo quadro, per le MNE si osserva in particolare un aumento del peso dei beni intermedi superiore a quello delle altre tipologie di impresa.

L'analisi della dissomiglianza tra la struttura merceologica dell'export delle diverse tipologie di impresa tra il 2019 e il 2021[41] consente ulteriori qualificazioni:

[40]Nomenclatura Combinata: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2015:282:FULL&from=EN https://www.coeweb.istat.it/dizionari/archivio_nc8.htm.

[41]L'indice di dissomiglianza qui utilizzato è il risultato, per ciascuna tipologia di impresa, della semisomma dei valori assoluti delle differenze tra i pesi percentuali dell'export per destinazione economica nel 2019 e nel 2021. Varia tra 0 (massima somiglianza) e 100 (massima dissomiglianza).

l'indice di dissomiglianza calcolato sulle quote relative a sei raggruppamenti merceologici mostra come la massima diversità tra la struttura dell'export per destinazione economica nel 2019 e nel 2021 si rilevi per le imprese a controllo estero, seguono le imprese appartenenti a gruppi domestici, le imprese indipendenti e le multinazionali italiane, che risultano le più "stabili" in termini di struttura merceologica delle vendite all'estero. Tra il 2019 e il 2021, quindi, le imprese a controllo estero hanno sperimentato un cambiamento nella composizione merceologica dell'export più rilevante rispetto alle altre tipologie di impresa.

Per quanto riguarda il numero di paesi di sbocco, per le MNE e per le multinazionali italiane si rileva un lieve calo, a fronte della stabilità per le imprese domestiche. Dal punto di vista geografico, tra il 2019 e il 2021 in media si è osservato un aumento del peso delle esportazioni dirette verso i paesi UE (dal 52,6% al 54,3%). Considerando le diverse tipologie di impresa, tale dinamica appare verificata sia per le imprese domestiche sia per le MNE, mentre le multinazionali italiane hanno registrato una dinamica opposta.

Inoltre, per le MNE il forte aumento del peso sull'export delle vendite dirette verso i paesi UE, passato dal 54,5% del 2019 al 59,5% del 2021, è sostanzialmente imputabile alla flessione delle vendite sui mercati extraeuropei, oltre che ad una crescita significativa – superiore a quella delle multinazionali italiane - di quelli intra-comunitari. In particolare, per le MNE appare rilevante lo spostamento della composizione dell'export verso la Germania, la cui incidenza sul totale dell'export delle imprese a controllo estero passa dal 13,0% al 15%.

Anche in questo caso, l'analisi di un indice di dissomiglianza è utile a sintetizzare gli spostamenti nelle strutture geografiche dell'export nei due anni. L'indice, calcolato sulle quote relative a dieci aree geografiche, evidenzia come la massima dissomiglianza tra il 2019 e il 2021 si rilevi per le imprese a controllo estero, seguono le imprese indipendenti e le aziende appartenenti a gruppi domestici. Con intensità rafforzata rispetto alla sostanziale stabilità osservata in precedenza per quanto riguarda la struttura merceologica dell'export, le multinazionali italiane mostrano una dissomiglianza molto contenuta della struttura geografica delle esportazioni.

Quanto finora mostrato segnala diverse evidenze preliminari: in primo luogo, nella fase di ripresa dell'export immediatamente successiva alla pandemia le esportazioni delle aziende meno strutturate e internazionalizzate sono cresciute in misura più intensa rispetto a quelle appartenenti a gruppi multinazionali, che comunque hanno registrato risultati positivi in termini di diffusione dei segnali di crescita. Inoltre, le dinamiche delle esportazioni sono associate a cambiamenti della struttura merceologica e geografica dell'export che vedono ai due estremi le imprese a controllo estero (massima dissomiglianza) e le multinazionali italiane (minima dissomiglianza).

Tra le imprese a controllo estero, la sostanziale stabilità dei livelli di export nei due anni considerati è associata ad una elevata performance del segmento di

imprese a maggiore crescita; d'altra parte la caduta osservata per il segmento in contrazione è molto ampia, con effetti negativi sulla performance media di questo segmento di imprese. Inoltre, segnali di forte eterogeneità – in qualche caso di polarizzazione - nelle dinamiche dell'export delle MNE vengono rilevati in ulteriori indicatori – ad esempio quelli relativi alla dinamica dei flussi esportati per macroarea di sbocco - rappresentando un quadro notevolmente articolato, la cui sintesi può trovare supporto in strumenti statistici utili a cogliere il ruolo dei diversi fattori.

La complessità dei fattori che influenzano la capacità di ripresa delle imprese esportatrici appartenenti a gruppi a controllo estero suggerisce quindi ulteriori analisi, finalizzate alla stima dell'impatto specifico - sulla dinamica dell'export - di diverse componenti, di carattere strutturale (settore, dimensione dell'impresa), di mercato (esposizione sui mercati esteri e grado di diversificazione dell'export), economico (livello di produttività del lavoro).

A tale scopo viene stimato un modello (logit) che correla i diversi fattori (misurati al 2019) individuati come potenzialmente influenti sulla probabilità di ottenere una crescita dell'export tra il 2019 e il 2021, superando quindi i livelli di vendite all'estero realizzati prima della crisi. La variabile dipendente si configura quindi come dicotomica, assumendo un valore 0 per le imprese con export in calo e 1 per quelle che mostrano segnali di crescita (Prospetto 1).

Il modello stimato, dopo le analisi preliminari sull'impatto delle diverse variabili, è il seguente[42]:

$$\text{Prob}(\text{Crescita_exp}_i=1 \mid \text{Prod}_i, \text{N_paesi_exp}_i, \text{Dest_econ_exp}_i, \text{Dest_geo_exp}_i, \text{Nace}_i) = \Lambda(\alpha_1\text{Prod}_i + \alpha_2\text{N_paesi_exp}_i + \alpha_3\text{Dest_econ_exp}_i + \alpha_4\text{Dest_geo_exp}_i + \alpha_5\text{Nace}_i$$

dove, con riferimento all'impresa i:

Crescita_exp$_i$ è la variabile dicotomica dipendente descritta in precedenza, che rileva la condizione di crescita delle esportazioni dell'impresa tra il 2019 e il 2021;

Prod$_i$ è il livello di produttività del lavoro al 2019 (log);

N_paesi_exp$_i$ rappresenta il numero di paesi di esportazione al 2019 (log);

Dest_econ_exp$_i$ è una variabile dummy che descrive la destinazione economica dei prodotti esportati dall'impresa nel 2019, come quota di beni finali (investimento, consumo durevole, consumo non durevole) sul totale delle vendite all'estero (0, maggiore di 0 e fino al 25%, tra il 25% e il 50%, oltre il 50%);

[42]Il modello è stato inizialmente stimato su un gran numero di indicatori rappresentativi delle tre dimensioni individuate (strutturale, economica, di mercato). La stima finale riporta solo quelli che si sono dimostrati statisticamente significativi in base ad una selezione iterativa di tipo "Stepwise". La capacità predittiva del modello appare interessante, con circa i due terzi dei casi correttamente previsti.

Dest_geo_exp$_i$ è una dummy che misura la destinazione geografica delle merci esportate, in particolare quanta parte dell'export era orientata verso i paesi UE nel 2019 (0, tra 0 e il 10%, tra 10 e 50%; tra 50 e 75%, oltre 75%);

Nace$_i$ è una dummy che indica l'appartenenza ad un determinato settore (disaggregazione a 2 digit della classificazione Ateco).

I risultati della stima (Prospetto 2.1) confermano in primo luogo l'influenza positiva della complessità geografica dell'export realizzato prima della crisi e della robustezza economica dell'impresa.

Prospetto 2.1 - Contributi alla probabilità di realizzare una crescita delle esportazioni di beni tra il 2019 e il 2021. Covariate: 2019. Imprese a controllo estero di media e grande dimensione (a).

Variabili	Odds ratio	Standard error	Stima standardizzata
Produttività del lavoro (log)	1,276 (**)	0.1103	0.0767
Numero di paesi di esportazione (log)	1,209 (***)	0.0896	0.0785
Incidenza media e alta di export di beni finali	0,607 (**)	0.2928	-0,0584
Export esclusivamente verso i paesi extra-UE	0,519 (**)	0.3776	-0,0645
Settori:			
15 – Fabbr. articoli in pelle e simili	0,371 (**)	0.4104	-0.0822
22 – Fabbr. articoli in gomma e plastica	2,073 (***)	0.2406	0.1147
28 – Fabbr. macchinari ed apparecchiature NCA	0.665 (**)	0.1515	-0,0948
Num. osservazioni	1097		
Somma dei pesi	1097		
AIC	1480,627		
SC	1520,629		
-2 Log L	1464,627		
Significatività: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1			

(a) stima effettuata escludendo le imprese con una propensione all'export inferiore alla metà di quella mediana

Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-FrameSBS)", con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

Il primo fattore è misurato dal numero di paesi di esportazione, il secondo dal livello di produttività del lavoro dell'impresa. La risposta in termini di probabilità di crescita dell'export a maggiori livelli di diversificazione geografica delle esportazioni e superiori livelli di produttività è stimata in incrementi rispettivamente del 2,8% e del 2,1% e a fronte di aumenti del 10% dei due indicatori.

Altri due fattori esplicativi sono riconducibili, da un lato alla composizione dell'export dell'impresa in termini di destinazione economica dei prodotti, dall'altro dalla concentrazione geografica dell'export a livello di macroarea. Il primo fattore mostra come una iniziale composizione dell'export verso i beni finali (investimento, consumo durevole, consumo non durevole) penalizzi fortemente le possibilità di crescita dell'export nel periodo considerato. Dal punto di vista quantitativo, un peso dei beni finali superiore al 50% del fatturato esportato induce una probabilità di crescita delle vendite all'estero tra il 2019 e il 2021 inferiore del 39,3% rispetto alle altre combinazioni merceologiche delle esportazioni. Il secondo fattore segnala la forte penalizzazione dovuta alla concentrazione esclusiva dell'export verso i paesi extra-UE, che determina una probabilità di crescita inferiore del 48,1% rispetto alle altre combinazioni geografiche delle esportazioni.

Infine, emergono alcune limitate, ma intense, caratterizzazioni per quanto riguarda i settori di attività prevalente delle imprese, che incidono in misura ampiamente positiva per i settori della Fabbricazione di articoli in gomma e plastica e negativamente per la Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature e per la Fabbricazione di articoli in pelle e simili.

2.6 Il consolidamento della crescita e i nuovi shock globali

Nella seconda fase (2021-22) le imprese persistentemente esportatrici hanno visto aumentare il valore delle vendite all'estero del 16,5%, in un contesto caratterizzato da dinamiche di prezzo fortemente crescenti (+12% la variazione complessiva dei prezzi all'export venduti dalle imprese industriali).

Le maggior pressioni inflazionistiche hanno riguardato i prezzi all'export dei prodotti energetici (+26,2%), seguiti dai beni intermedi (+18,5%), dai beni di investimento (+8,3%), dai ben di consumo non durevole (+7,4%) e da quelli non durevoli (+6,9%). Le analisi che seguono incorporano quindi gli effetti di spinte inflazionistiche diverse e fortemente differenziate per prodotto, con impatti sulle dinamiche nominali dell'export delle diverse tipologie di imprese, caratterizzate da incidenze diverse delle varie tipologie di prodotto.

Da questo punto di vista, è opportuno considerare che, tra le imprese persistentemente esportatrici, quelle a controllo estero risultano relativamente specializzate in prodotti che nel corso del 2022 hanno registrato dinamiche di prezzo relativamente più lente della media (in particolare i beni di consumo non durevole), con un parziale bilanciamento dovuto ad una quota di prodotti energetici superiore alla media. Inoltre, nel corso del 2022 si sono dispiegati effetti del contesto geo-politico su diverse aree di sbocco e, in generale, sul quadro delle interdipendenze globali.

In questo nuovo contesto, il quadro dinamico dell'export per tipologia di impresa del 2022 è molto diverso rispetto a quello prevalente nella fase precedente (Tavola 2.12): le imprese a maggiore crescita (+21%), sono ora quelle a controllo estero; seguono, a distanza, le multinazionali italiane (+16,6%), le imprese appartenenti a gruppi domestici (+13,5%) e quelle non appartenenti a gruppi (+11,7%).

Tavola 2.12 – Principali indicatori della dinamica delle esportazioni tra il 2021 e il 2022 delle imprese persistentemente esportatrici, per tipologia di impresa.

	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	MNE	MNI	Totale
Export 2021	60.855	73.385	114.837	216.063	465.140
Export 2022	69.042	81.960	138.977	251.893	541,872
Quota 2021 per tipologia di impresa	13,1	15,8	24,7	46,5	100,0
Quota 2022 per tipologia di impresa	12,7	15,1	25,6	46,5	100,0
Var.% export 2021-2022	13,5	11,7	21,0	16,6	16,5
Contributo alla variazione percentuale dell'export 2021-2022 (punti perc.)	1,8	1,8	5,2	7,7	16,5
Contributo delle imprese in crescita alla var. perc. dell'export 2019-2021 (punti perc.)	20,9	21,7	27,3	19,4	21,9
Contributo delle imprese in contazione alla var. perc. dell'export 2019-2021 (punti perc.)	-7,4	-10,0	-6,2	-2,8	-5,4
Var.% mediana export 2021-22	2,9	-6,7	7,3	10,9	-1
Incidenza % imprese con export in crescita tra il 2021 e il 2022	52,7	45,5	57,4	64,5	49,2
Var.% export verso paesi UE 2021-2022	15,3	9,2	19,5	15,0	15,3
Var.% export verso paesi extra-UE 2021-2022	11,1	15,2	23,2	18,2	18,0
Incidenza export verso paesi UE 2021	56,4	58,7	59,5	49,6	54,3
Incidenza export verso paesi UE 2022	57,3	57,4	58,7	48,9	53,8
Var.% export manifattura 2021-2022	15,6	11,3	23,4	17,0	17,6
Var.% export commercio 2021-2022	6,2	12,3	17,0	11,5	12,1
Var.% export Altri settori 2021-2022	17,8	17,0	-6,1	23,3	9,1

	Gruppi domestici	Imprese indipendenti	MNE	MNI	Totale
Numero medio di paesi di export 2021	14,5	9,2	19,5	27,2	12,4
Numero medio di paesi di export 2022	13	7,4	18,5	26,4	10,7
Numero medio di prodotti esportati (NC8) 2021	15,1	8,6	29,3	34,9	13,3
Numero medio di prodotti esportati (NC8) 2022	14,7	8,3	29,0	35,4	13,0

Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-Frame SBS)", con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

La conseguenza di queste dinamiche sulla struttura dell'export per tipologia di impresa vede le imprese a controllo estero aumentare il proprio peso sul totale (dal 24,7% al 25,6%), a fronte delle flessioni o stabilità registrate per tutte le altre tipologie di impresa. La decomposizione della crescita dell'export nei contributi imputabili alle imprese in crescita o in flessione mostra come la performance delle imprese a controllo estero sia attribuibile soprattutto alla forte spinta generata dalle imprese in crescita (+27 punti percentuali), associata ad un contributo negativo di quelle in flessione che risulta notevolmente contenuto (-6,2 punti) (Tavola 2.13). Il contributo alla crescita delle imprese a controllo estero in espansione è ampiamente superiore a quelli relativi a tutte le altre tipologie di impresa.

Tavola 2.13– Decomposizione della variazione percentuale dell'export (2021-22): contributo delle imprese in crescita e di quelle in contrazione (punti percentuali), per tipologia d'impresa

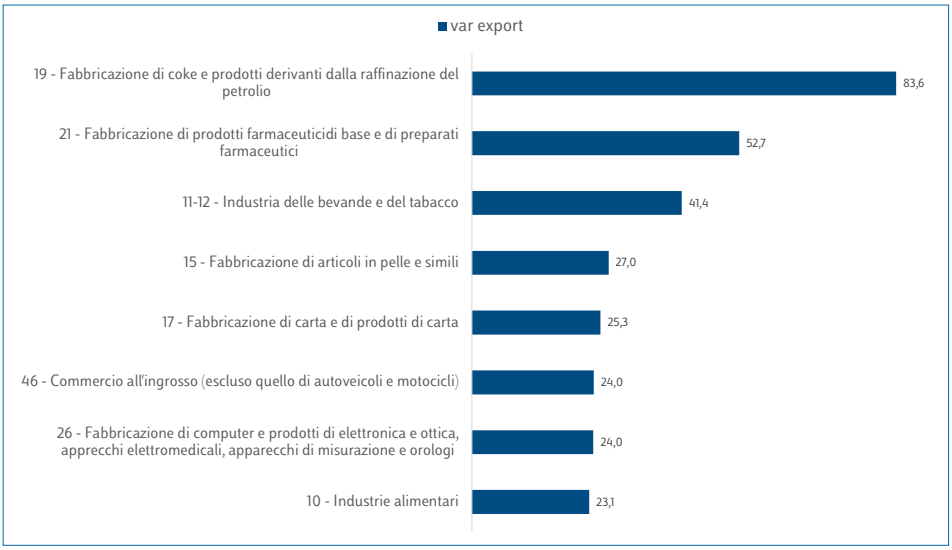
	Crescita	Contrazione	Variazione totale
Imprese di gruppi domestici	20,9	-7,4	13,5
Imprese non appartenenti a gruppi	21,7	-10,0	11,7
Imprese di gruppi multinazionali esteri	27,3	-6,2	21,0
Imprese di gruppi multinazionali italiani	19,4	-2,8	16,6
Totale	21,9	-5,4	16,5

Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-Frame SBS)", con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

La crescita dell'export delle imprese a controllo estero è intensa, e ampiamente superiore a tutte le altre tipologie di impresa, sia nella manifattura (+23,4%, rispetto al +17,6% del complesso delle imprese) sia nel commercio (+17%, rispetto a +12,1%). Il segmento residuale degli "Altri settori" subisce invece una flessione. Una performance superiore alla media ed a tutte le altre tipologie si rileva anche per le due principali macroaree di sbocco: +19,5% verso l'area UE (rispetto al +15,3% medio) e +23,2% verso i mercati extra-europei (+18%)[43]. Per quanto riguarda singoli paesi, la crescita delle esportazioni delle imprese a controllo estero è particolarmente elevata verso gli

Stati Uniti (+22,7%), Giappone (+22,1%) e India (+27,1%). Le vendite verso la Germania, aumentate notevolmente nel 2021 rispetto al 2019, mostrano un rallentamento della crescita, che si attesta al +3,6%. L'analisi delle dinamiche settoriali delle imprese a controllo estero a livello di divisione Ateco (2 cifre) tra il 2021 e il 2022 consente di individuare i comparti a maggiore crescita di export. Considerando quelli con un peso sulle vendite estere totali delle imprese a controllo estero superiore all'1% ed una crescita delle esportazioni tra il 2021 e il 2022 superiore a quella media di questa tipologia di imprese (Figura 2.17), la graduatoria dei comparti a maggiore crescita nell'ultimo anno vede al primo posto il settore della raffinazione, seguito dalla farmaceutica, dall'industria delle bevande e del tabacco, dalla fabbricazione di articoli in pelle, dalla fabbricazione di carta e prodotti in carta, dal commercio all'ingrosso, dalla fabbricazione di computer e apparecchi elettronici, ottici, elettromedicali, dall'industria alimentare. Le dinamiche dei prezzi spiegano in parte tali differenze di crescita; in ogni caso, i tassi di incremento del valore delle vendite all'estero delle imprese a controllo estero di questi settori risultano ampiamente superiori a quelli medi dei prezzi all'export dei rispettivi comparti, segnalando tendenze all'aumento dei volumi esportati.

Figura 2.17 – Variazione dell'export di beni delle imprese a controllo estero persistentemente esportatrici tra il 2021 e il 2022, per divisione Ateco. Settori con peso superiore all'1% sulle esportazioni e con variazione di export superiore a quella media.



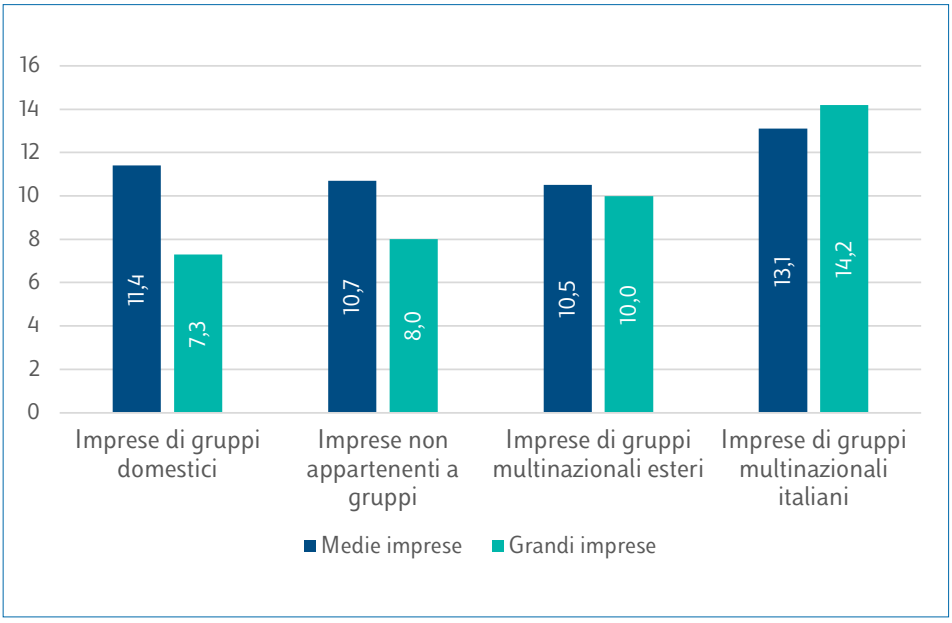
Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-Frame SBS)", con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

[43]È da rilevare la flessione della quota della Russia sulle esportazioni delle imprese persistentemente esportatrici tra il 2021 e il 2022. Complessivamente la quota passa dall'1,5% all'1%, con flessioni che determinano per le imprese a controllo estero un'incidenza di export verso la Russia inferiore a tutte le altre tipologie di impresa (0,6%).

Gli indicatori della dinamica dell'export a livello di impresa mostrano come l'incidenza delle imprese in crescita tra il 2021 e il 2022, mediamente pari al 49,2%, risulti pari al 57,4% per le imprese a controllo estero. Le multinazionali italiane, con il 64,5% di aziende in crescita, esprimono la massima diffusione dei segnali espansivi, mentre le aziende domestiche mostrano segnali di debolezza, soprattutto per quanto riguarda le imprese non appartenenti a gruppi.

Le variazioni mediane dell'export risultano, per le imprese a controllo estero (+7,3%), inferiori solo alle multinazionali italiane (+10,9%). Con riferimento alle medie e grandi imprese (Figura 2.18), per quelle a controllo estero si rileva un sostanziale allineamento tra medie e grandi imprese, che registrano una crescita mediana dell'export pari al 10,5% (medie imprese) e 10% (grandi imprese), a testimonianza di un processo di crescita dell'export ad ampia diffusione.

Figura 2.18 - Variazione mediana dell'export di beni delle medie e grandi imprese persistentemente esportatrici tra il 2021 e il 2022, per tipologia di impresa.



Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-Frame SBS)", con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

Queste tendenze sono associate, complessivamente, ad una flessione della diversificazione geografica e merceologica delle esportazioni. In particolare, per le imprese a controllo estero il numero medio di prodotti esportati cala lievemente (da 29,3 a 29,0) mentre quello relativo ai paesi in misura più marcata (da 19,5 a 18,5).

L'unica tipologia di impresa che registra un aumento, seppure lieve, del numero dei prodotti esportato è quello delle multinazionali italiane.

2.7 Una sintesi delle dinamiche delle imprese esportatrici nell'ultimo triennio

Come si è visto, il recupero post-pandemia delle esportazioni è caratterizzato da fasi diverse e da performance differenziate tra le diverse tipologie di impresa. Le imprese a controllo estero, dopo una prima fase di difficoltà, hanno registrato nel 2022 una notevole accelerazione, con performance di vendita all'estero intense e diffuse. In questo quadro, sembra utile - in conclusione - proporre una schematizzazione delle dinamiche dell'ultimo triennio basata sul rilievo di segnali di crescita/flessione registrati dalle singole imprese nelle due fasi considerate. I percorsi delle imprese persistentemente esportatrici tra il 2019 e il 2022 possono essere quindi rappresentati mediante la definizione di 4 gruppi di aziende:

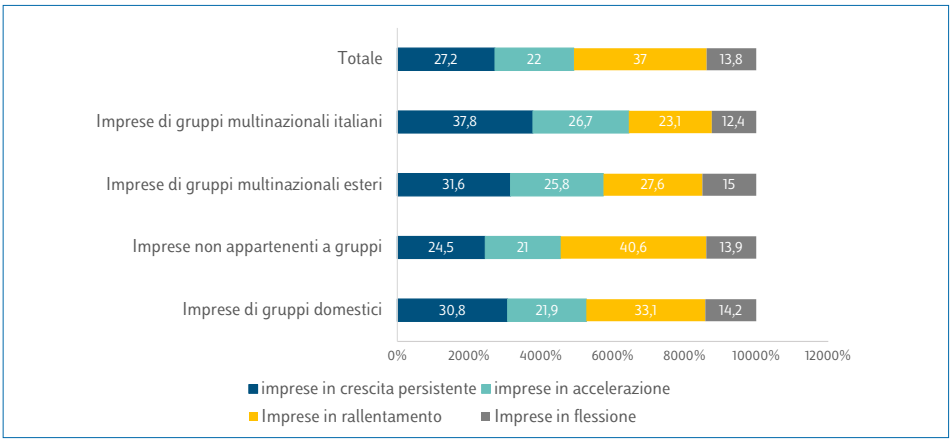
1. imprese con export in crescita sia nel 2019-21 sia nel 2021-22 (imprese in crescita persistente);
2. imprese con export in diminuzione nel 2019-21 e in crescita nel 2021-22 (imprese in accelerazione);
3. imprese con export in crescita nel 2019 e in flessione nel 2021-22 (imprese in rallentamento);
4. imprese con export in diminuzione in entrambe le fasi (imprese in flessione).

Secondo questa chiave di lettura, poco più di un quarto (27,2%) delle imprese persistentemente esportatrici esprime una tendenza continua alla crescita delle vendite all'estero nell'ultimo triennio (Figura 55). Tra le imprese a controllo estero quelle in crescita continua sono una quota superiore a quella media (31,6%), inferiore solo a quella delle multinazionali italiane (37,8%).

Una quota elevata di imprese (il 22%) registra una tendenza accelerativa nel 2022, dopo una fase di difficoltà all'uscita dalla pandemia. Per le imprese a controllo estero l'incidenza delle aziende in accelerazione è superiore alla media (25,8%); anche in questo caso la quota è inferiore, in misura lieve, solo a quella delle multinazionali italiane (26,7%). I due gruppi di imprese citati (in crescita persistente e in accelerazione) rappresentano il segmento di aziende che ha trainato la progressiva ripresa dell'export dopo la pandemia. Come si vede, le imprese internazionalizzate mostrano una presenza di questi due gruppi notevolmente più elevata rispetto alle aziende domestiche, che pure avevano reagito con dinamismo nella fase immediatamente successiva a quella pandemica.

Sul fronte opposto, risulta molto ampio il segmento (37%) delle imprese definibili "in rallentamento", mentre il 13,8% è classificabile come "in flessione".

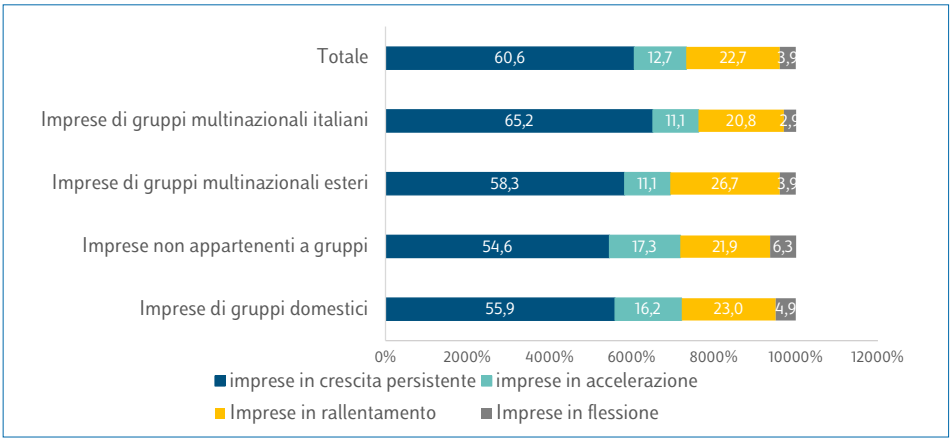
Figura 2.19 – Composizione delle imprese persistentemente esportatrici in base alle tendenze delle imprese rilevate nel 2019-2022, per tipologia di impresa *(Valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-Frame SBS), con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

In termini di valore delle esportazioni al 2022, il gruppo delle imprese in crescita continua rappresenta il 60,6% delle esportazioni realizzate dalle imprese persistentemente esportatrici (Figura 2.20). La quota è massima per le multinazionali italiane (65,2%), scende al 58,3% per le imprese a controllo estero per diminuire ancora per le due tipologie di imprese domestiche.

Figura 2.20 – Composizione dell'export realizzato nel 2022 dalle imprese persistentemente esportatrici in base alle tendenze delle imprese rilevate nel 2019-2022, per tipologia di impresa *(Valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni sui dati Istat della base dati d'impresa su "Struttura e performance economica delle imprese esportatrici (TEC-Frame SBS), con informazioni longitudinali su 2019, 2021, 2022.

2.8 Alcuni commenti finali

Il quadro strutturale e dinamico presentato consente alcune considerazioni di sintesi e qualche spunto interpretativo sul posizionamento e le tendenze delle imprese esportatrici a controllo estero. Un primo aspetto riguarda gli aspetti dimensionali: le imprese esportatrici a controllo estero sono le più grandi non solo in termini di numero medio degli addetti, ma anche per livello di fatturato totale ed estero per impresa; inoltre, si distinguono per i maggiori livelli di produttività del lavoro. Si tratta di caratteristiche rilevanti, se si considera la dimensione media relativamente bassa delle imprese esportatrici italiane nel contesto europeo. Un ulteriore aspetto riguarda l'elevato grado di diversificazione merceologica e geografica dell'export, indice della capacità di cogliere le opportunità di nuovi mercati in espansione e di presidiare quelli consolidati. Un punto qualificante del posizionamento delle imprese esportatrici a controllo estero è inoltre la loro forte esposizione su entrambi i flussi di scambio, testimonianza di una strutturale collocazione all'interno delle reti globali di interscambio.

Dal punto di vista dinamico, le imprese esportatrici a controllo estero hanno mostrato una relativa lentezza nel recupero dei livelli di export pre-pandemia nella prima fase di ripresa; si tratta tuttavia di un risultato che ha risentito molto di aspetti merceologici, con una relativa penalizzazione indotta dalla specializzazione delle MNE nel contesto della prima fase di ripresa post-Covid; geografici, con problemi soprattutto sui mercati extra-europei. Queste tendenze si sono manifestate in un contesto caratterizzato da rilevanti strozzature nelle catene globali del valore, con un'inversione di tendenza rilevabile solo dall'inizio del 2022.[45]

Nella seconda fase, riferita al 2022 e caratterizzata da forti perturbazioni indotte dalla crisi geo-politica e dal contesto inflazionistico, le imprese esportatrici a controllo estero hanno mostrato una crescita delle vendite all'estero ampiamente superiore a quella delle altre tipologie di imprese esportatrici. Questa performance è stata sostenuta da una notevole espansione delle imprese in crescita e da un ridotto impatto negativo di quelle in flessione, in un quadro di ampia diffusione dei segnali espansivi a livello settoriale, dimensionale, geografico.

La dinamica nominale dell'export delle MNE nel 2022 appare ampiamente superiore sia a quella dei valori medi unitari sia, soprattutto, dei prezzi all'export, sottintendendo un'apprezzabile crescita dei volumi. Se si considera che il 2022 è stato caratterizzato da un rilevante ruolo dell'export nel sostegno ai livelli di attività delle imprese, il quadro complessivamente delineato evidenzia il significativo contributo fornito dalle imprese estere.

[45]Tale tendenza è sintetizzata dall'andamento del Global Supply Chain Pressure Index (cfr. Istat, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Edizione 2023. Pag. 17)

Capitolo 3.

IMPRESE ESTERE IN ITALIA, RIPRESA ECONOMICA NAZIONALE E INCERTEZZE GLOBALI[46]

[46] Il capitolo è a cura di Armando Rungi (Scuola IMT Alti Studi, Lucca)

3.1 Navigare l'incertezza

In principio fu la pandemia a sconvolgere gli scenari economici globali. Un colpo improvviso e sincronizzato che ha sferzato simultaneamente numerosi Paesi, facendo crollare il PIL globale per l'anno 2020 del 3,1%. Tra i Paesi indubbiamente più colpiti dalla pandemia, l'Italia ha registrato nel 2020 un crollo del PIL pari al 9%, nettamente superiore rispetto all'Unione Europea nel suo complesso, la quale chiuse lo stesso anno con un crollo pari al 5,7%. Quando finalmente l'emergenza pareva conclusa e si percepivano i primi segni di ripresa, ecco che giunse il conflitto in Ucraina, deflagrato nel primo trimestre del 2022, ad introdurre una nuova fonte di incertezza per il futuro, non solo per le economie europee.

Il conflitto in Ucraina può aver rallentato ma non impedito che nel 2022 si completasse la ripresa economica in Italia, recuperando i livelli di produzione precedenti alla pandemia. Ciò che invece è profondamente cambiato è il più ampio scenario globale. Le crescenti tensioni geopolitiche e le spinte inflazionistiche contribuiscono a rimodellare la geografia del commercio e degli investimenti esteri.

Un rallentamento della globalizzazione, intesa come integrazione economica tra Paesi era già in atto a partire dalla crisi finanziaria del 2007-2008, dopo la quale i livelli di interscambio commerciale globale e i flussi di investimenti diretti esteri avevano subito un'importante frenata. Sulla base di dati aggiornati del Fondo Monetario Internazionale (FMI, 2023), possiamo calcolare che a partire dal 2007 la crescita globale del commercio in termini percentuali rispetto al PIL è stata pari allo 0,8%. Nel caso degli investimenti diretti esteri, il rallentamento globale è stato particolarmente significativo negli ultimi anni, a partire dal 2016.[46]

In effetti, ciò che caratterizza lo scenario economico globale degli ultimi anni, dopo la pandemia e nel mezzo di un conflitto europeo che rischia di allargarsi, è la perdurante incertezza. L'incertezza che produttori, consumatori e investitori fronteggiano nel prendere le loro scelte è maggiore che in passato. L'incertezza è essa stessa una variabile economica che incide sul potenziale di crescita e sulla contabilità nazionale dei Paesi. Essa incide certamente sul comportamento degli agenti economici, ma essa ha anche un effetto sul policymaker, il quale ha il potere di cambiare il contesto di riferimento in cui gli stessi agenti economici operano. Vedremo nel quarto paragrafo di questo capitolo in che modo il contesto regolatorio nazionale è cambiato per far fronte all'incertezza degli scenari economici internazionali. Ciò nonostante, è solo di recente che statistici e

accademici hanno intensificato gli sforzi per cercare di misurare l'incertezza economica e catturarne le relazioni con le altre variabili economiche fondamentali (Altig et al., 2020; Baker et al. 2020; 2020; Baker et al., 2016). Abbiamo quindi deciso di cominciare la nostra analisi posizionando l'Italia in relazione a ciò che avviene nel resto del mondo, prima in termini di incertezza percepita (Figura 3.1) e poi più specificatamente in termini di confidenza dei due agenti economici elementari, i consumatori e i produttori (Figure 3.2 e 3.3).

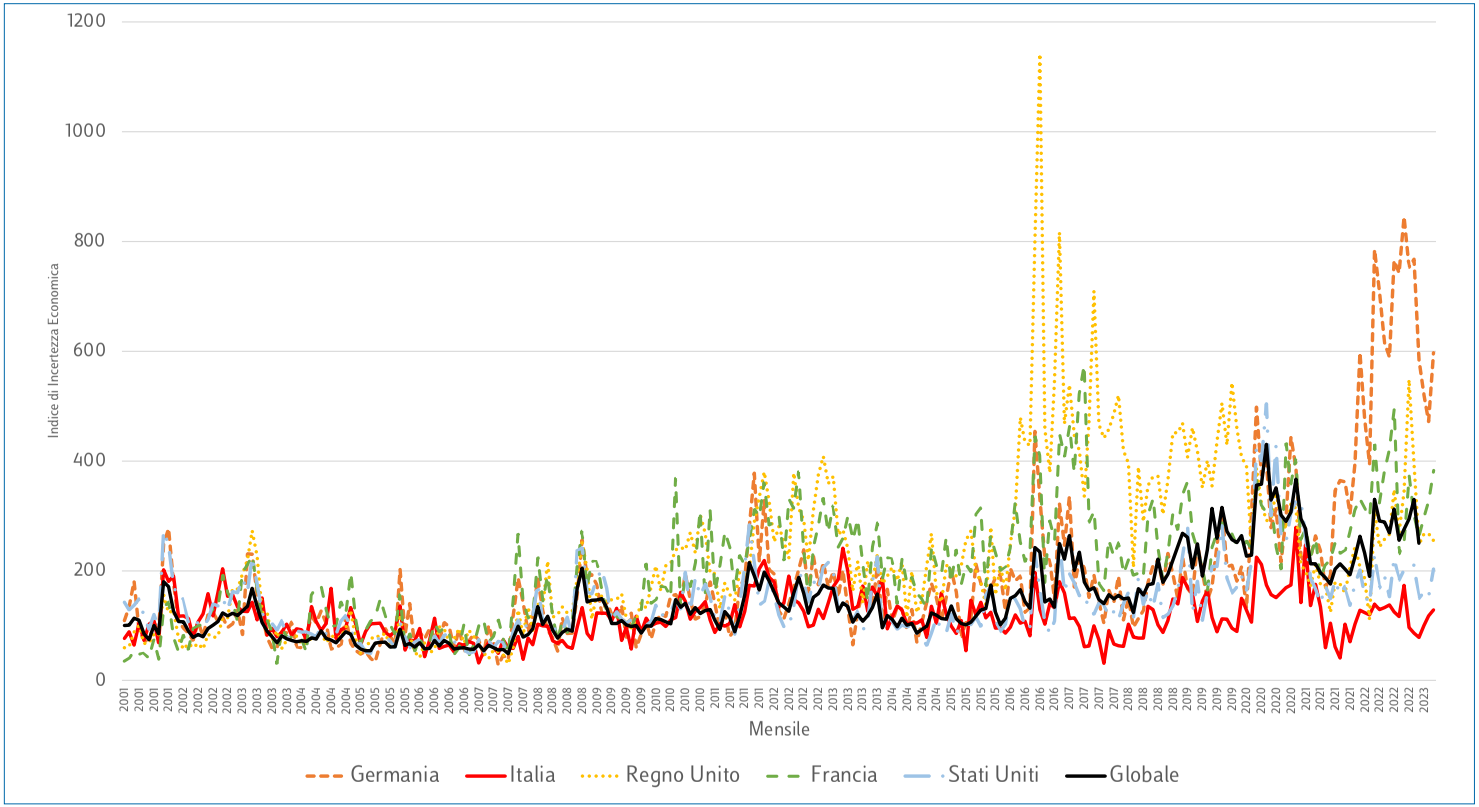
In Figura 3.1, riportiamo l'indice di incertezza economica su base mensile stimato per l'Italia e per altri Paesi nel periodo 2001M1-2023M3 utilizzando il metodo proposto da Baker et al. (2016)[47]. Una misura globale è riportata con una linea continua di colore nero. La prima evidenza che salta agli occhi è che dal 2016 ci sono stati livelli medi di incertezza superiori a tutto il periodo precedente, con una notevole eterogeneità a livello di singoli Paesi. Per esempio, il picco è stato toccato dal Regno Unito all'indomani del risultato del referendum per l'uscita dall'Unione Europea (Brexit) nel 2016, con uno strascico che è durato negli anni successivi in cui i negoziati con la Commissione Europea sono proseguiti fino alla data del recesso, nel gennaio del 2020. Il picco globale è stato invece registrato proprio al deflagrare della pandemia nel primo e secondo trimestre del 2020. Nel 2021 si era già tornati a livelli di incertezza economica simili al 2019, quando all'inizio del 2022 il conflitto in Ucraina ha innescato una nuova crescita dell'indice che ancora perdura nel primo trimestre del 2023.

Curiosamente, quando guardiamo alla serie storica italiana, notiamo che l'incertezza percepita è stata costantemente più bassa rispetto ad altri Paesi europei e rispetto alla media globale. Nonostante il nostro Paese sia stato tra quelli colpiti in maniera devastante dalla pandemia da COVID-19, l'indice di incertezza economica mostra valori relativamente bassi. Il picco è registrato a novembre del 2020, quando il Paese ancora implementava in maniera importante politiche di riduzione della circolazione delle persone, le quali avevano un effetto diretto sulla produzione e sul consumo. Con l'inizio del conflitto c'è stata quindi una nuova seppur più moderata tendenza all'incertezza che ancora dura all'inizio del 2023. Altri Paesi europei, innanzitutto la Germania e la Francia, hanno vissuto mesi di maggior insicurezza economica nel 2022 a seguito del conflitto in Ucraina.

Potrebbero essere molteplici le ragioni per cui in Italia lo scenario economico è stato percepito come meno incerto che in altri Paesi negli ultimi anni. Per avere quanto meno una separazione tra la prospettiva del produttore e la prospettiva del consumatore, riteniamo opportuno dare un'occhiata agli indici di confidenza collezionati dall'OCSE (2023a; 2023b), le cui serie storiche sono evidenziate per Italia, area Euro e Paesi OCSE nelle seguenti Figure 3.2 e 3.3.

[47]L'indice di incertezza economica sviluppato da Baker et al. (2016) è costruito sulla base di massivi esercizi di text mining su quotidiani nazionali al fine di cogliere cambiamenti nel sentiment delle notizie ivi riportate. Per maggiori dettagli e una panoramica sulle diverse applicazioni, facciamo riferimento anche all'archivio dati proposto su www.policyuncertainty.com.

Figura 3.1 - Indice di incertezza economica su base mensile 2001M1-2023M3, Paesi a confronto.



Fonte: Baker et al. (2016)

Figura 3.2 - Indice di fiducia delle imprese, base mensile, 2015M6-2023M3, fonte: OCSE (2023a).

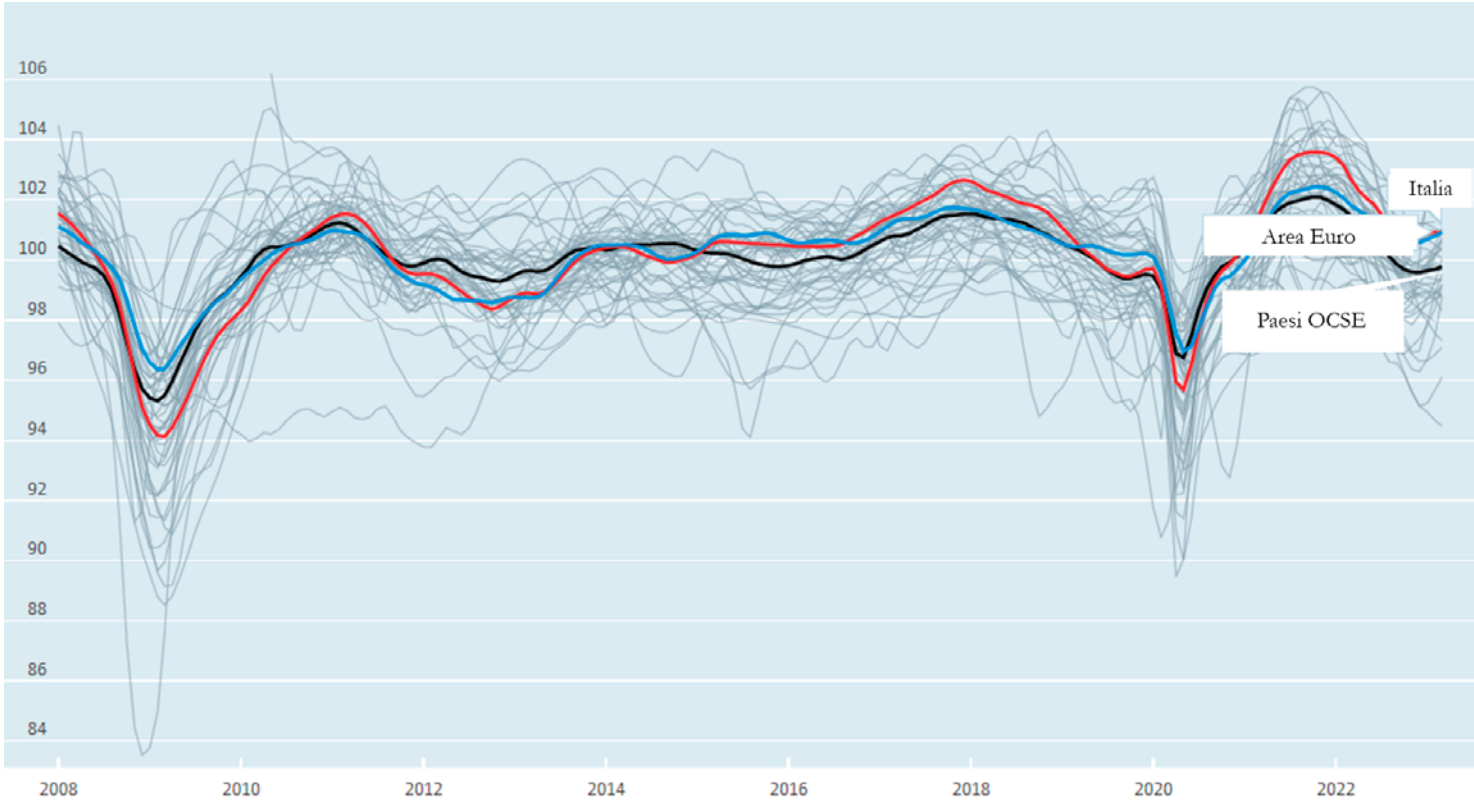
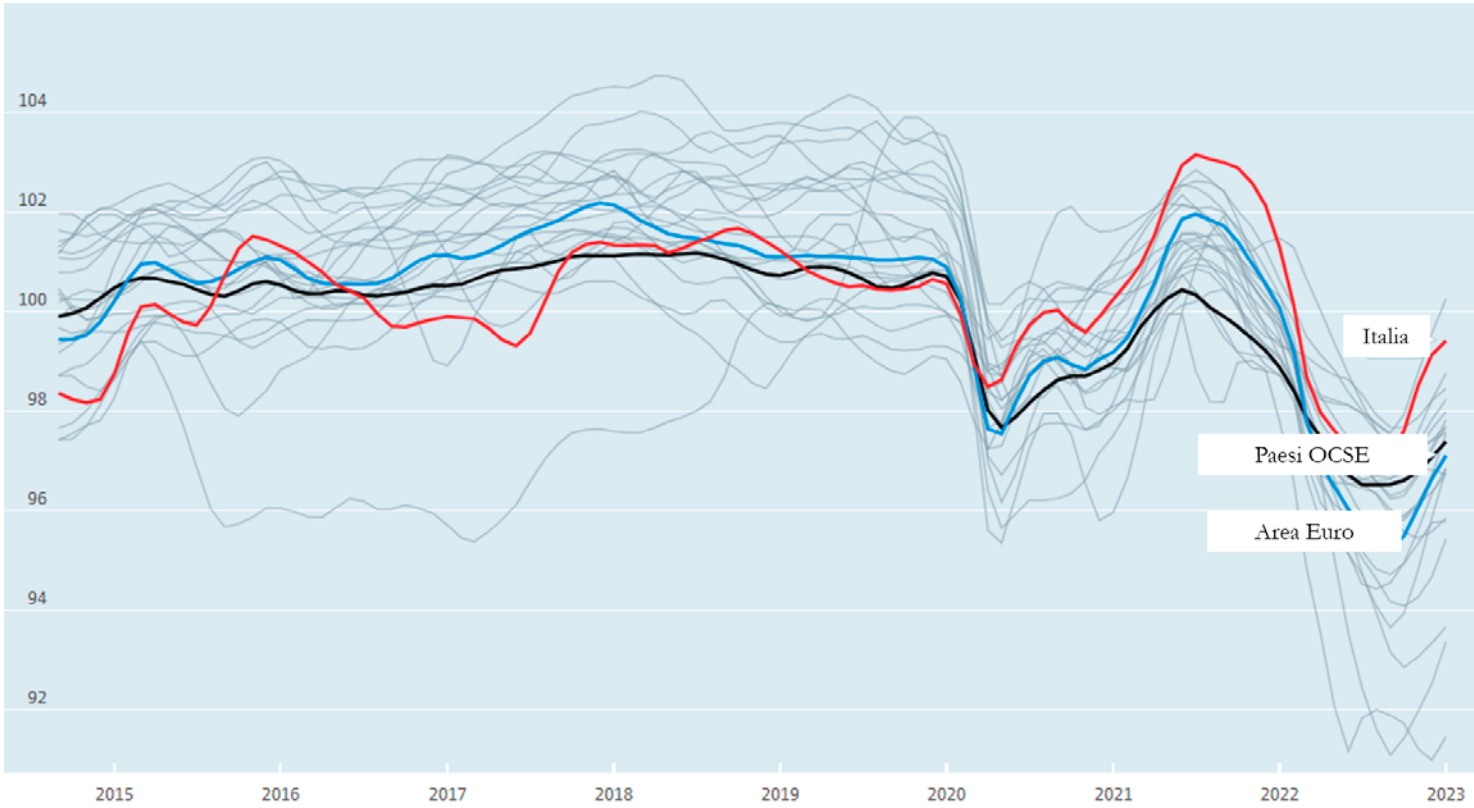


Figura 3.3 - Indice di fiducia dei consumatori, base mensile, 2015M6-2023M3, fonte: OCSE (2023b).



In entrambi i casi abbiamo un rapporto al valore riferimento di 100. Se si supera il valore di riferimento vuol dire che l'agente economico ha aspettative migliori per il futuro. Viceversa, se il valore degli indici è minore di 100, i produttori o i consumatori avranno rispettivamente aspettative di peggioramento per il futuro. Nel caso della Figura 3.2, osserviamo che chi fa impresa in Italia (in rosso) ha aspettative per il futuro che sono state molto simili nel corso degli ultimi anni se rapportate alla media dell'area OCSE (in nero). C'è stato un forte calo in corrispondenza della pandemia e poi una ripresa della fiducia nell'economia già a cavallo tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021. Negli ultimi mesi, l'indice italiano ha mostrato valori simili e leggermente superiori rispetto all'indice di confidenza dei produttori dell'area euro (in blu).

Una sostanziale differenza è invece registrata dall'Italia (in rosso) quando osserviamo l'indice di fiducia dei consumatori della Figura 3.3. I consumatori nel nostro Paese hanno vissuto momenti di profonda sfiducia all'alba della pandemia nel 2020, ma nel totale dei Paesi euro (in blu) e dei Paesi OCSE (in nero), di cui pure l'Italia fa parte, il calo della fiducia nel futuro è stato sempre maggiore. In particolare, è interessante notare che, a differenza dell'indice di fiducia dei produttori, c'è un picco negativo dopo la deflagrazione del conflitto in Ucraina, nel 2022, che è seppur di poco più rilevante del picco locale della pandemia nel 2020. A questo stadio delle analisi, possiamo solo ipotizzare che il peculiare andamento della fiducia dei consumatori in Italia è il risultato delle politiche anti-cicliche di sostegno alla domanda poste in essere negli ultimi anni, in seguito alla pandemia, a seguito delle quali l'Italia ha toccato valori record di indebitamento netto delle Pubbliche Amministrazioni (-9,5% nel 2020; -9% nel 2021[48] ; -8% nel 2022).

3.2 Traiettorie di investimento in Italia e nel mondo

Per gli scopi della nostra analisi faremo uso di dati sulle imprese multinazionali elaborati dalla banca dati Orbis[49]. In particolare, abbiamo ricavato dati sulla proprietà e sui bilanci delle imprese multinazionali nel 2019 con copertura mondiale, distinguendo le informazioni delle case madri dalle imprese sussidiarie che esse controllano in più di 190 Paesi. Definiamo multinazionale un gruppo fatto da una casa madre, un'impresa, che ha almeno un'affiliata in un Paese diverso da quello di origine. Il controllo dell'affiliata si suppone nel caso in cui ci sia una partecipazione

[48]Il valore dell'indebitamento netto delle Pubbliche Amministrazioni è riportato secondo la correzione fatta dall'ISTAT dopo una diversa procedura di contabilizzazione dei crediti di imposta.

[49]La banca dati Orbis è compilata da Bureau Van Dijk, un'affiliata di Moody's Analytics, che raccoglie e standardizza informazioni sui bilanci, la proprietà e il management delle imprese in tutto il mondo. La stessa banca dati è utilizzata in numerosi studi scientifici che trattano di economia delle multinazionali. Si veda ad esempio Rungi et al. (2023), Exadaktylos et al. (2021), Del Prete e Rungi (2017).

diretta o indiretta maggiore del 50% all'assemblea dei soci. Quindi siamo in grado di seguire le operazioni di investimento e disinvestimento nel periodo successivo fino al novembre del 2022, in modo tale da seguire quali siano state le maggiori traiettorie di riorganizzazione delle reti produttive delle imprese attraverso i confini nazionali, in relazione agli shock da pandemia e da conflitto[50].

In Tabella 3.1 riportiamo una breve panoramica della copertura geografica del nostro campione[51] di imprese multinazionali così come fotografato nel 2019. Osserviamo che circa un terzo del campione è composta da imprese sussidiarie di multinazionali che hanno investito in Unione Europea. Se sommiamo Unione Europea e Stati Uniti otteniamo più di metà (54%) delle sussidiarie di imprese multinazionali. Tra i Paesi di destinazione in Europa, l'Italia è al terzo posto con 41.432 affiliate. Di queste, circa 15mila sono controllate da imprese estere che hanno investito in Italia mentre il resto sono affiliate domestiche di imprese multinazionali che hanno origini italiane, con casa madre in Italia.

Tabella 3.1: Copertura geografica di un campione di imprese multinazionali nel 2019.

	Imprese sussidiarie		Case madri	
Paese ospitante	**N.**	**%**	**N.**	**%**
Unione Europea	576.015	32,26	80.281	36,60
di cui:				
Germania	*107.643*	*6,03*	*9.919*	*4,52*
Francia	*51.442*	*2,88*	*6.640*	*3,03*
Italia	*41.623*	*2,33*	*7.416*	*3,38*
Spagna	*43.432*	*2,43*	*5.508*	*2,51*
Stati Uniti	389.635	21,82	23.367	10,65
Russia	37.287	2,09	2.979	1,36
Altri Europa	71.387	4,00	32.276	14,71
di cui:				
Regno Unito	*133.422*	*7,47*	*14.112*	*6,43*
Asia	358.577	20,08	43.667	19,91
di cui:				
Giappone	*33.359*	*1,87*	*4.886*	*2,23*
Cina	*127.203*	*7,12*	*5.558*	*2,53*
India	*19.585*	*1,10*	*2.971*	*1,35*

[50]L'ultima informazione disponibile sui cambiamenti di perimetri societari è relativa al novembre 2022. Utile ai nostri scopi, le informazioni sui perimetri societari arrivano in anticipo rispetto alle informazioni di bilancio, che invece non sono ad oggi disponibili per l'anno 2022.

[51]Lo stesso campione è utilizzato in Bellucci e Rungi (2023) e Miricola et al. (2023).

	Imprese sussidiarie		Case madri	
Paese ospitante	**N.**	**%**	**N.**	**%**
America Latina	80.911	4,53	22.414	10,22
di cui:				
Brasile	*11.791*	*0,66*	*443*	*0,20*
Argentina	*3.451*	*0,19*	*132*	*0,06*
Messico	*11.903*	*0,67*	*310*	*0,14*
Paesi Caraibici	*4.571*	*0,26*	*1.619*	*0,74*
Australia	41.358	2,32	4.281	1,95
Resto del mondo	186.516	10,45	4.209	1,92
Totale	1.785.368	100,00	219.365	100,00

Fonte: elaborazione da dati Orbis, Bureau Van Dijk.

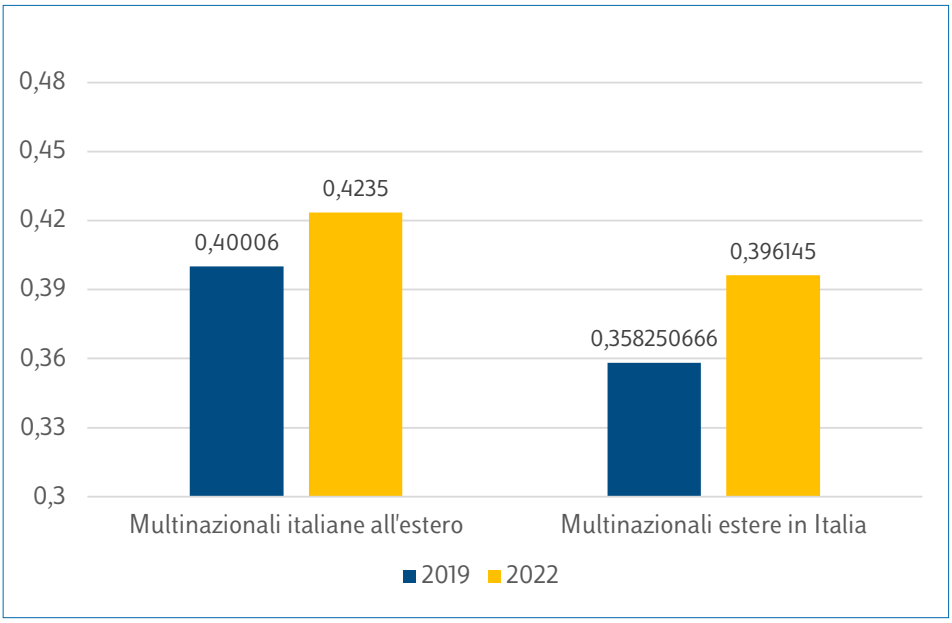
Nel seguito delle nostre analisi, considereremo quindi un nuovo investimento l'ingresso di una affiliata nel perimetro societario della casa madre per due motivi: i) *greenfield investment*, nel caso in cui quell'affiliata sia stata fondata dalla stessa casa madre ex novo; ii) *brownfield investment*, nel caso in cui l'affiliata fosse già esistente ma il suo controllo maggioritario sia stato acquisito dopo il 2019. In maniera speculare, un disinvestimento sarà: i) il fallimento di un'impresa esistente; ii) la cessione della quota maggioritaria in un'impresa che resta attiva ma con diverso soggetto controllante. Sulla base del campione presentato in Tabella 1, discuteremo quindi nei prossimi paragrafi tre evidenze:

a. Il cambiamento nella preferenza all'investimento domestico, cosiddetto home *bias*, da parte delle case madri delle multinazionali.
b. La propensione a disinvestire da un'impresa sussidiaria in Italia e altrove.
c. La propensione a disinvestire da imprese sussidiarie in Italia e altrove, con riferimento alla posizione lungo la Catena Globale del Valore.

Preferenza all'investimento domestico (home bias)

A partire dalle nuove scelte di investimento e disinvestimento nel periodo 2019-2022, è possibile che le imprese multinazionali abbiano riconfigurato la propria geografia produttiva. In Figura 3.4 riportiamo i valori di un indice di preferenza all'investimento domestico calcolato come frazione di imprese affiliate domestiche sul totale delle imprese affiliate estere controllate da una casa madre.

Figura 3.4 - Indice di preferenza domestica (home bias) delle multinazionali presenti in Italia



Fonte: elaborazione degli autori da dati Orbis, Bureau Van Dijk

Rappresentiamo separatamente i valori delle medie per le multinazionali italiane che hanno almeno un'affiliata all'estero e per le multinazionali estere che hanno almeno un'affiliata in Italia. In questo contesto, osserviamo che nel periodo 2019-2022 c'è stata, in effetti, una tendenza crescente a spostare parte delle proprie attività economiche nel Paese di origine della multinazionale. Possiamo definirlo re-shoring ed è una tendenza già discussa altrove. Si veda per esempio la discussione e la revisione della letteratura economica in Barbieri et al. (2021). Lo studio recente di Bellucci e Rungi (2023) verifica che in modo sistematico le case madri hanno aumentato la propria propensione al *re-shoring*, tanto più quanto i Paesi coinvolti sono stati esposti alla pandemia da COVID-19. La spiegazione plausibile è che le case madri hanno cominciato a percepire un maggior rischio economico per i propri investimenti all'estero. A parità di altri fattori, il management della casa madre decide che alcuni investimenti esteri, alcuni di questi già al margine in tempi normali per produttività e profittabilità, possono essere più agevolmente rilocalizzati in prossimità geografica nel Paese di origine, lì dove è possibile intervenire con maggior efficacia in caso di problemi.

Di recente il Fondo Monetario Internazionale (FMI, 2023) ha anche mostrato prime evidenze di *friendshoring*, per cui in aggregato i flussi di investimenti diretti esteri cominciano ad essere ridirezionati verso Paesi che siano percepiti simili dal punto di vista politico o istituzionale. In questo caso, la spiegazione plausibile è

che le case madri comincino a scontare nelle proprie decisioni di localizzazione produttiva un vero e proprio rischio geopolitico. In un contesto di crescenti tensioni tra Paesi è più agevole stabilire le proprie reti produttive lì dove c'è maggior fiducia reciproca. Da un'altra prospettiva, potremmo dire che si tende ad andare a produrre lì dove il rischio di essere percepiti come ostili è minore, anche quando ciò comportasse un maggior costo presente.

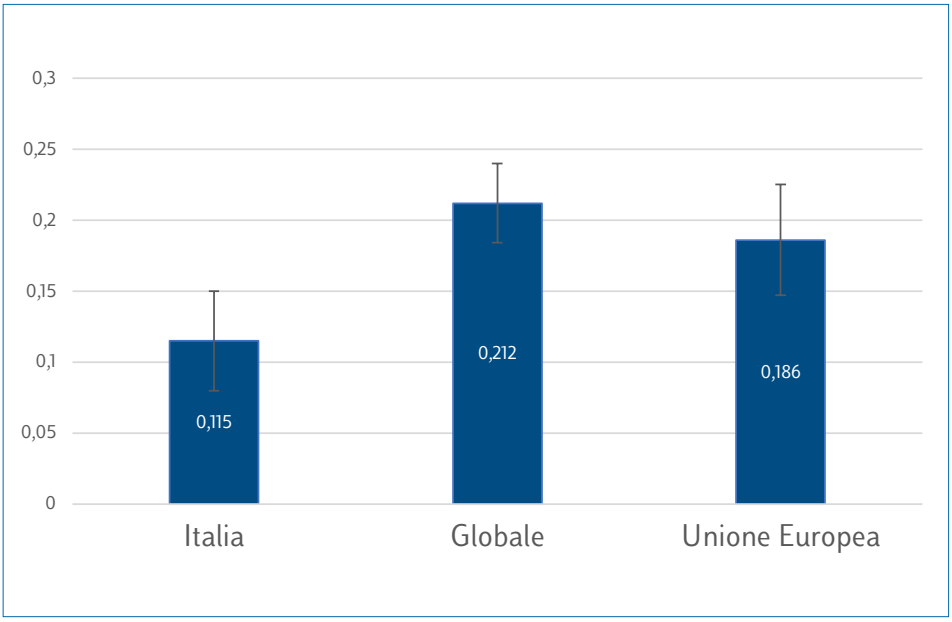
Quel che ci dicono i numeri del nostro campione è che le multinazionali estere in Italia (a destra della Figura 3.4) avevano il 36% delle proprie affiliate che erano localizzate nello stesso Paese della casa madre. Alla fine del 2022, lo stesso quoziente è passato a lambire il 40%, i.e., ci sono quattro affiliate nel Paese di origine per ogni affiliata estera. Se guardiamo a sinistra della Figura 3.4 possiamo anche considerare il caso delle multinazionali italiane, con casa madre in Italia. Nel 2019 quest'ultime facevano registrare un indice di preferenza all'investimento domestico in media maggiore rispetto alle multinazionali estere che investivano in Italia. Anche in questo caso, però, abbiamo un incremento della preferenza all'investimento domestico nel 2022, dal 40% al 43%, tale per cui possiamo parlare di un'evidente tendenza al re-shoring.

Propensione a disinvestire

La propensione a disinvestire una sussidiaria è un indicatore ottenuto come predizione a livello Paese dopo la stima di un modello binario[52] che controlla per la dimensione dell'impresa sussidiaria, la sua specializzazione produttiva, la sua produttività del lavoro, l'età che aveva l'impresa al momento della dismissione, la sua intensità di capitale, l'origine della sua casa madre e infine per le idiosincrasie temporali catturate da effetti fissi annuali. Nella Figura 3.5 andiamo quindi a rappresentare il risultato per l'Italia e lo raffrontiamo con il risultato globale e con la predizione relativa l'Unione Europea nel suo complesso. Le barre del grafico indicato i livelli delle predizioni che sono centrate all'interno di un intervallo di confidenza statistico. Quel che notiamo è che nel periodo 2019-2022 le imprese estere in Italia hanno manifestato una propensione a disinvestire notevolmente minore se confrontata con il resto dell'Unione Europea o con il resto del mondo. Lì dove la probabilità che una casa madre disinvestisse era in media poco più del 20% a livello globale, in Italia solo poco più di una sussidiaria su dieci è stata a rischio di cessione o chiusura. Segnatamente, le imprese multinazionali che hanno investito in Italia hanno ritenuto il Paese ancora come una destinazione produttiva conveniente, anche se l'Italia è stata tra le nazioni più colpite dalla pandemia.

[52]La variabile dipendente del modello binario sarà uguale ad uno quando la sussidiaria è stata dismessa dalla casa madre, altrimenti sarà zero. L'equazione del modello probit è quindi $Pr[(Y_{it}=1 \mid X)=\Phi(\beta_0+\beta_1 X_{it}+\theta_t)]$, per cui X è una matrice che raccoglie le covariate indicate nel testo per ogni sussidiaria i all'anno t, mentre θ_t indica effetti fissi temporali.

Figura 3.5 - Propensione[53] a disinvestire un'affiliata estera nel periodo 2019-2022



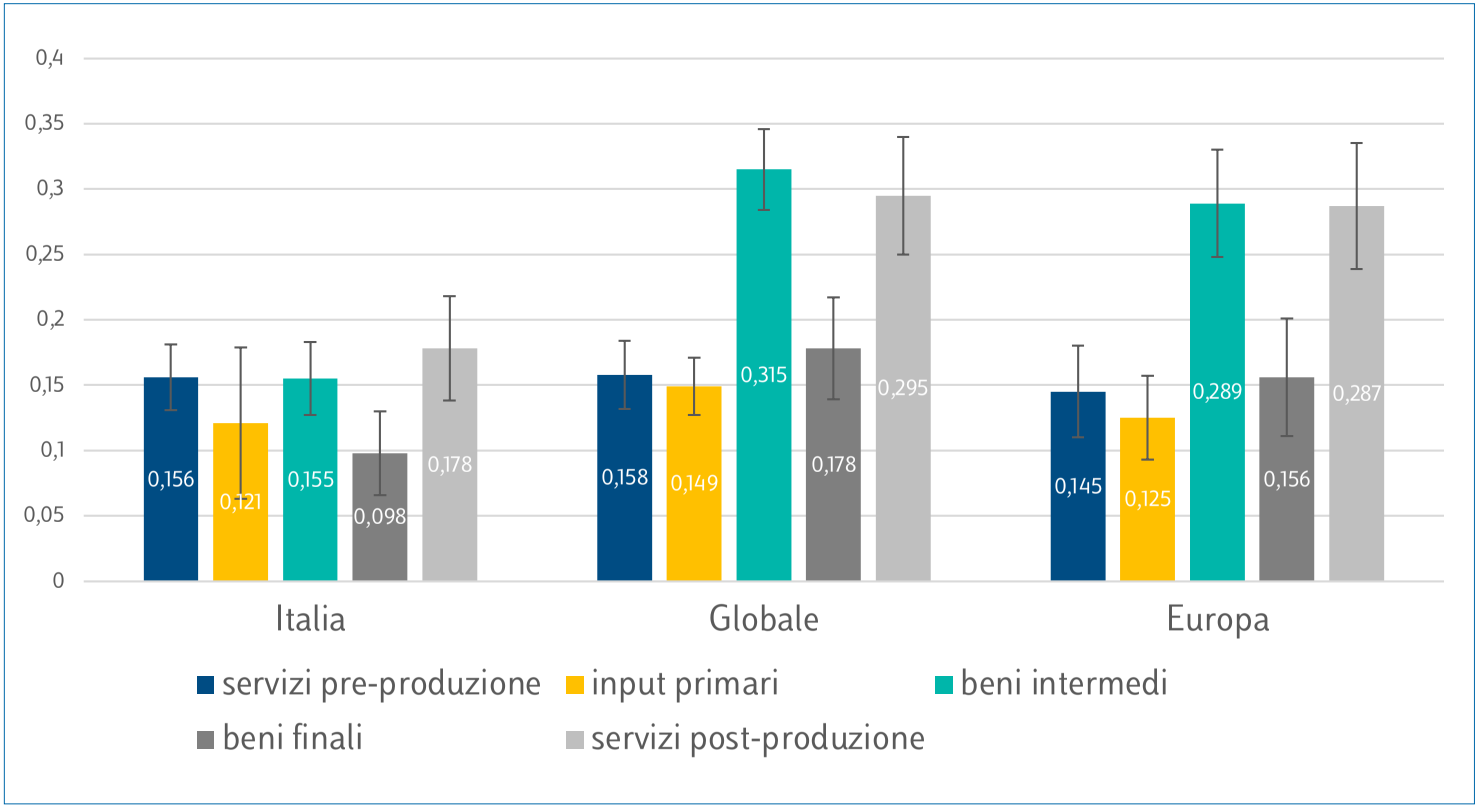
Fonte: elaborazione su dati Orbis, Bureau Van Dijk

Propensione a disinvestire lungo la Catena Globale del Valore

Arrivati a questo punto ci chiediamo se la relativa resilienza degli investimenti delle multinazionali in Italia, così come evidenziata nelle righe precedenti, sia dovuta al relativo posizionamento dell'Italia sulle Catene Globali del Valore. Avevamo già evidenziato altrove (OIE, 2022) come gli investimenti esteri in Italia fossero tradizionalmente posizionati relativamente più a valle di un'ideale filiera produttiva, con una maggior specializzazione su beni finali se il confronto è effettuato rispetto ad altri partner europei. A questo proposito è possibile che la necessità di produrre in prossimità del consumatore prevalga rispetto al rischio atteso dalle tensioni geopolitiche, per cui ci aspettiamo che la casa madre ritiene di rilocalizzare innanzi tutto quei segmenti di filiera a monte che sono invece più a rischio di creare dei colli di bottiglia al resto della rete produttiva globale.

[53]La propensione a disinvestire è ottenuta dalla stima di un modello binario per i disinvestimenti controllando per la dimensione di impresa, la specializzazione produttiva, la produttività del lavoro, l'età dell'impresa, l'intensità di capitale, l'origine della casa madre e idiosincrasie temporali catturate da effetti fissi annuali.

Figura 3.6 - Propensione a disinvestire un'affiliata estera lungo la Catena Globale del Valore nel periodo 2019-2022



Fonte: elaborazione su dati Orbis, Bureau Van Dijk.

Sulla base dei dati che abbiamo a disposizione, possiamo separare le affiliate delle multinazionali nel mondo in base a macrosettori di specializzazione produttiva ordinati su un'ideale filiera: a partire dai servizi pre-produzione (*R&D, engineering, design*, ecc.), passando per gli input primari (energia, industria estrattiva, agricoltura, ecc.) e i beni intermedi (semilavorati, parti e componenti, ecc.), per arrivare ai beni finali (di consumo o capitale) e ai servizi post-produzione (logistica, marketing, post-vendita, servizi all'impresa, ecc.). In Figura 3.6 riportiamo le predizioni di un modello binario in tutto e per tutto simile a quello dei paragrafi precedenti (vedi Figura 3.5 e relativa nota a piè di pagina), stavolta differenziando in base ai macrosettori di cui sopra[54].

In questo caso, osserviamo che la resilienza delle affiliate estere già operanti in Italia è piuttosto uniforme lungo la filiera produttiva, lì dove la maggior propensione a disinvestire nel resto del mondo o in Unione Europea è largamente dovuta alla riorganizzazione di attività multinazionali per la produzione di beni intermedi, da un lato, e per l'erogazione di servizi post-produzione, dall'altro. In entrambi i casi ci troviamo in presenza di attività produttive per cui la maggior incertezza economica e l'accresciuto rischio geopolitico possono contribuire a creare colli di bottiglia, strozzature e impedimenti che infine portano a una rivalutazione dei costi complessivi dell'operazione di investimento. Nel caso dell'Italia, quindi, che partiva da una quota minore di affiliate estere attive nella produzione di beni intermedi, ha senso che ci sia stato anche un minor disinvestimento in segmenti a monte della filiera nel periodo 2019-2022.

3.3 Complessità delle Catene Globali del Valore

Fin qui abbiamo fornito qualche coordinata su quanto accaduto in Italia. Ora la nostra prospettiva cambia: osserviamo che cosa accade alla rete estera di attività delle multinazionali che hanno realizzato almeno un'operazione di investimento

[53]In linea con quanto svolto da Rungi e Del Prete (2018), distinguiamo i macrosettori a partire dalle classificazioni NAICS per i servizi e BEC per il manifatturiero. Il settore primario della sussidiaria ci permette quindi di posizionarla sulla Catena Globale del Valore. Consideriamo servizi pre-produzione i seguenti codici della classificazione nordamericana: Architectural, Engineering and related services (NAICS 5413); Scientific Research and Development Services (NAICS 5417); Management of Companies and Enterprises (NAICS 55); Computer Systems Design and related services (NAICS 5415). Consideriamo servizi post-produzione i seguenti codici della classificazione nordamericana: Retail Trade (NAICS 44 and 45); Advertising, Public Relation and related services (NAICS 5418); Other Professional, Scientific and Technical Services (NAICS 5419). I settori manifatturieri seguono invece la classificazione BEC construita attraverso una conversione degli stessi NAICS con Harmonized System (HS) fornita dalle Nazioni Unite.

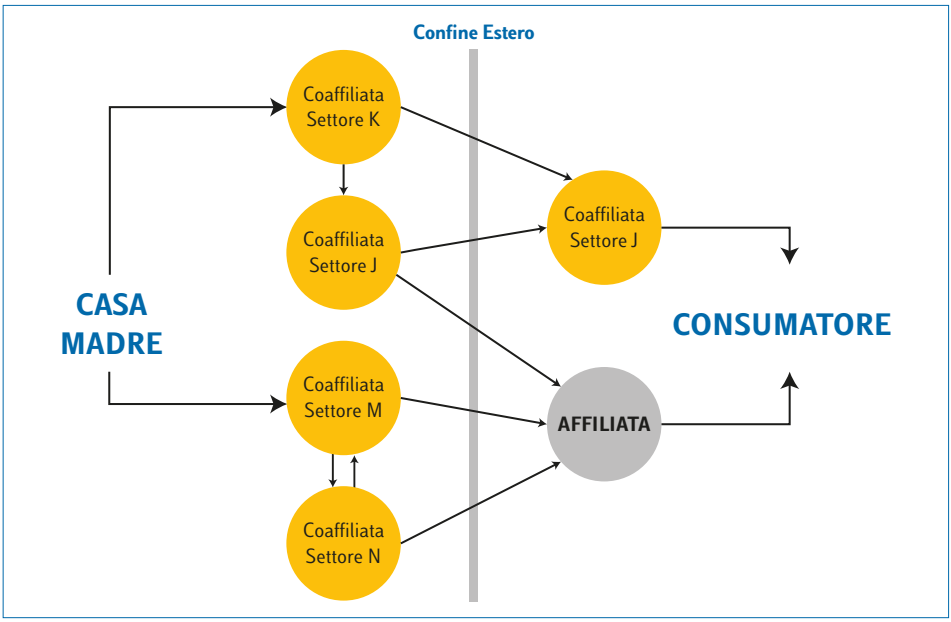
in Italia. Tale prospettiva è importante perché ci aiuta a cogliere qualche elemento di cambiamento nell'organizzazione della filiera globale.

In che modo le multinazionali partecipano alle Catene Globali del Valore? L'affiliata di un'impresa multinazionale può essere inserita in una Catena Globale del Valore quando essa partecipa ad una rete di rapporti di fornitura di beni e servizi intermedi con imprese fornitrici o imprese clienti. Prima che il bene finale arrivi al consumatore, è possibile che al processo di produzione partecipino imprese che sono sparse attraverso i confini nazionali. La frammentazione dei processi produttivi attraverso Paesi e frontiere è una caratteristica dello stadio più avanzato di integrazione economica internazionale nel quale ci troviamo.

La rete produttiva in cui l'affiliata di un'impresa estera si colloca può includere imprese indipendenti o altre co-affiliate coordinate dalla stessa casa madre. Nel primo caso abbiamo rapporti di fornitura che danno origine a scambi di beni e servizi in modalità outsourcing, nel secondo caso abbiamo scambi di beni e servizi intermedi in modalità intra-gruppo (intra-firm). Purtroppo non abbiamo a disposizione dati sulla componente di outsourcing, ma abbiamo un'informazione molto dettagliata sui perimetri societari che ci permettono di comprendere quale è il posizionamento delle co-affiliate delle imprese estere in Italia. Si consideri il disegno di Figura 3.7. A partire da un'affiliata di riferimento, avremo nei nostri dati informazioni sull'insieme di co-affiliate attive in certo settore e localizzate in un certo Paese. Sulla base del settore industriale di riferimento, siamo in grado di comprendere quale è la posizione relativa sulla Catena Globale del Valore di una qualunque co-affiliata rispetto ad un'altra. Per esempio, se ci trovassimo di fronte un'affiliata che produce parti e componenti di auto potremmo posizionarla a monte rispetto al produttore finale di auto. Nei termini del disegno di Figura 3.7, possiamo comprendere le relazioni tra i nodi, le frecce orientate che stanno ad indicare la possibilità che le co-affiliate scambino beni e servizi intermedi, sulla base delle classificazioni industriali al massimo dettaglio di disaggregazione. Quindi possiamo utilizzare le tavole di input-output per attribuire un peso a queste relazioni di fornitura[55].

[55]Numerosi studi scientifici utilizzano lo stesso metodo di posizionamento delle imprese in base all'affiliazione industriale con i pesi delle tavole di input-output. Si veda ad esempio Antras e Chor (2013), Del Prete e Rungi (2017), Rungi e Del Prete (2018), Alfaro et al. (2019).

Figura 3.7 - Modello fittizio di filiera globale intra-gruppo di un'impresa affiliata estera



Per i nostri scopi, ci è utile capire quanto si sia trasformata la filiera globale intra-gruppo con cui l'affiliata estera in Italia è possibile che scambi beni e servizi intermedi. In altri termini, possiamo misurare se l'organizzazione della rete produttiva intra-gruppo è diventata più o meno complessa in risposta agli shock da pandemia e da conflitto che sono avvenuti nel periodo 2019-2022. Dal nostro punto di vista la complessità organizzativa è colta da due diverse dimensioni:

a. La lunghezza della filiera intra-gruppo, cioè quanti passaggi diretti e indiretti di fornitura in media possono stabilirsi tra le co-affiliate all'interno di un gruppo.
a. La centralità delle co-affiliate per la filiera globale intra-gruppo, cioè quanto sono importanti in termini di numero di relazioni i singoli nodi rispetto al resto del *network* produttivo.

In entrambi i casi possiamo ricorrere a metriche elaborate dalla letteratura economica. Nel caso della lunghezza dei rapporti di filiera utilizzeremo la cosiddetta Downstreamness nella versione elaborata da Antràs e Chor (2013), la quale conta l'ideale distanza dal consumatore di un'impresa che appartenga ad un determinato settore industriale. Più è alto (basso) il valore, maggiore (minore) è la prossimità del produttore al consumatore.

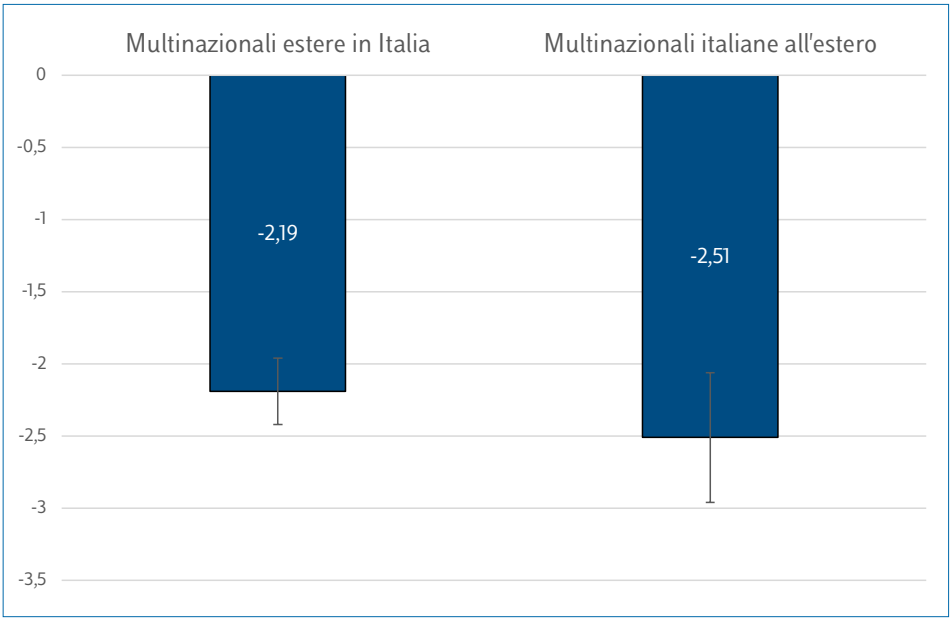
Nel caso della centralità d'impresa nel network adotteremo la metrica proposta da Rungi et al. (2023) denominata Input Rank. Lo scopo di quest'ultima metrica è di comprendere quanto importante è un'impresa nel network produttivo di un'altra in base a quanto rilevante è lo shock che potrebbe essere trasmesso dalla prima alla seconda[56]. L'intuizione è che più connessioni dirette o indirette ci sono a legare due nodi nel network, maggiore è il potenziale dirompente di uno shock che dovesse trasmettersi da un'impresa all'altra.

In Figura 3.8 cominciamo con l'osservare la variazione percentuale che c'è stata sulla lunghezza media delle relazioni di fornitura intra-gruppo, sulla base dei *network* produttivi sviluppato su scala globale. Osserviamo che, in generale, sia le multinazionali estere in Italia sia le multinazionali italiane all'estero fanno ricorso a filiere mediamente più 'corte' alla fine del 2022 se confrontate con il 2019. Ciò significa che dopo la riorganizzazione generale delle filiere intra-gruppo, a seguito delle operazioni di investimento e disinvestimento analizzate in precedenza, si è scelti di rimanere ove possibile in prossimità della domanda, relativamente più a valle rispetto a quanto fatto prima della pandemia. Tale scelta è coerente con una strategia volta alla riduzione del rischio di shock dell'offerta, considerato che maggiore è la lunghezza della filiera e maggiore sarà anche il costo di coordinamento in caso di shock che provengano da settori e Paesi relativamente più a valle.

In Figura 3.9 riportiamo le variazioni in termini percentuali relative alla complessità media dei gruppi d'impresa in Italia, quella che più sopra abbiamo chiamato Input Rank. Anche in questo caso osserviamo una strategia di semplificazione delle strutture produttive. Sia le multinazionali estere in Italia sia le multinazionali italiane all'estero hanno scelto di ridurre la concentrazione in Paesi e settori che, in caso di shock all'offerta, possano rivelarsi dei colli di bottiglia. Ciò anche a costo di sostenere costi maggiori, visto che la differenziazione delle catene di fornitura implica potenzialmente maggiori costi. Da un lato perché potrebbe essere più conveniente approvvigionarsi di beni e intermedi da pochi ed efficienti fornitori. Dall'altro lato perché, in un'ottica di diversificazione, l'impresa si trova ad affrontare delle duplicazioni nei costi della logistica, del trasporto e della distribuzione.

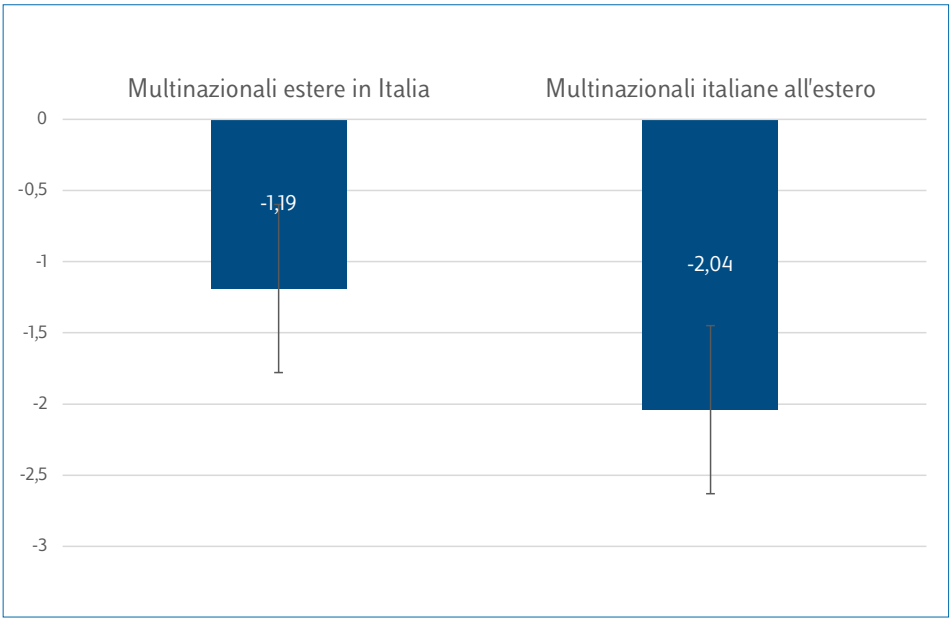
[56]In Rungi et al. (2023), l'Input Rank è definito per ogni fornitore diretto o indiretto di un compratore a valle della filiera. In forma matriciale avremo che l'Input Rank è $v_{hk}=e'_h\,[I-GA]e_k$, dove I sta per la matrice identità, G sta per la matrice input-output che indica le relazioni tra i nodi, A indica infine una matrice di rapporti tra fattore lavoro e fattore capitale (capital intensity) che si suppone specifica per ogni settore produttivo. I due vettori e_h ed e_k sono vettori unità che identificano la coppia produttore e compratore a livello di settore. Per l'esercizio in questione prendiamo come riferimento le matrici input-output a livello Paese e settore da WIOD (World Input-Output Database).

Figura 3.8 - Lunghezza media (Downstreamness) della filiera intra-gruppo, variazione percentuale.



Fonte: elaborazione su dati Orbis e US BEA

Figura 3.9 - Complessità media (Input Rank) della filiera intra-gruppo, variazione percentuale. Fonte: elaborazione su dati Orbis e WIOD



3.4 Conclusioni

Nei paragrafi precedenti abbiamo identificato e discusso alcune evidenze empiriche che riteniamo ci possano aiutare a comprendere come le multinazionali in Italia reagiscono al mutevole scenario economico globale. Siamo partiti con un commento sulle serie storiche dell'incertezza economica e della fiducia di consumatori e produttori perché sposiamo la prospettiva ribadita in numerosi studi economici che le aspettative hanno un ruolo cruciale nella ripresa economica. Abbiamo quindi verificato che i livelli di fiducia dei consumatori sono ad un minimo storico un po' ovunque, ma in Italia le politiche di supporto alla domanda interna ne hanno ridotto la tendenza al ribasso. Ipotizziamo quindi che sia questo uno dei fattori di relativa stabilità del panorama economico italiano, che ha visto il 2022 chiudersi con un recupero del potenziale di crescita prima della pandemia, in un contesto nel quale le imprese estere nel nostro Paese hanno contribuito positivamente anch'esse alla ripresa. Il conflitto bellico in Ucraina ha forse rallentato ma non impedito la crescita economica. Ciò che è cambiato è lo scenario internazionale che gli investitori diretti esteri si trovano a fronteggiare. Il processo di integrazione economica internazionale, la cosiddetta globalizzazione, aveva già subito una battuta d'arresto dopo la crisi del 2007-2008. La pandemia, il nuovo rischio geopolitico e l'acuirsi dell'incertezza sulle politiche economiche e commerciali hanno fatto sì che le multinazionali rivedessero almeno in parte la geografia degli investimenti. A partire da un campione di circa 1 milione e 700 mila affiliate abbiamo tracciato gli investimenti e i disinvestimenti nel periodo 2019-2022. Abbiamo riscontrato una tendenza al re-shoring perché è aumentato il rapporto tra imprese affiliate domestiche e imprese affiliate estere a valle delle ristrutturazioni societarie. Il reshoring è tanto più significativo quanto più le case madri si sono trovate in Paesi che hanno sofferto la pandemia. Abbiamo testato inoltre che è meno probabile che una casa madre dismetta affiliate in Italia, nonostante il Paese sia stato colpito in modo devastante dalla pandemia. I tassi di disinvestimento in Italia da parte delle multinazionali sono minori se confrontati alla media nel reto del mondo e negli altri Paesi dell'Unione Europea. Infatti, altrove la riorganizzazione investe soprattutto specifici segmenti di filiera (beni e servizi intermedi, servizi post-produzione), ma in Italia non ci sono sostanziali cambiamenti nella composizione delle filiere.

Infine, in questo contributo siamo in grado di fornire qualche coordinata più specifica sulla riorganizzazione delle filiere intra-gruppo all'estero, al di fuori dei confini nazionali, sulla base delle rilocalizzazioni dei rapporti societari intragruppo. In particolare, riscontriamo una tendenza alla semplificazione: filiere relativamente più corte e maggiormente differenziate geograficamente emergono in risposta ai mutevoli scenari globali. Le nuove strategie di filiera potrebbero essere più costose, perché potrebbero non sfruttare appieno le sinergie e le economie di scala che possono emergere sui mercati esteri dei beni e dei servizi intermedi.

Esse permettono però di attrezzarsi meglio per fronteggiare altri shock potrebbero emergere in un contesto internazionale sempre più logorato da tensioni geopolitiche e pressioni inflazionistiche.

Bibliografia

Alfaro L. e Pol Antràs & Davin Chor & Paola Conconi (2019). "Internalizing Global Value Chains: A Firm-Level Analysis," Journal of Political Economy, vol 127(2), pages 508-559.

Altig, Dave, Baker, Scott, Barrero, Jose Maria, Bloom, Nicholas, Bunn, Philip, Chen, Scarlet, Davis, Steven, Leather, Julia, Meyer, Brent, Mihaylov, Emil, Mizen, Paul, Parker, Nicholas, Renault, Thomas, Smietanka, Pawel and Thwaites, Gregory, (2020), "Economic uncertainty before and during the COVID-19 pandemic", Journal of Public Economics, 191, issue C.

Antràs P. e Chor D. (2013). "Organizing the Global Value Chains", Econometrica, vol. 82 n.6, pp. 2127-2204.

Baker Scott R., Nicholas Bloom, Steven J. Davis (2016). "Measuring Economic Policy Uncertainty", The Quarterly Journal of Economics, Volume 131, Issue 4, November 2016, Pages 1593–1636,ì.

Baker, Scott R and Bloom, Nicholas and Davis, Steven J and Terry, Stephen J (2020). "COVID-Induced Economic Uncertainty", NBER Working Paper N. 26983. National Bureau of Economic Research.

Barbieri P., Albachiara Boffelli, Stefano Elia, Luciano Fratocchi, Matteo Kalchschmidt e Danny Samson (2020). "What can we learn about reshoring after Covid-19?" Operations Management Research vol 13, pp. 131–136.

Bellucci C., Rungi A. (2023). Navigating Uncertainty. Multinationals' Investment Strategies after the Pandemic Shock", mimeo.

Del Prete e Rungi (2020). "Backward and Forward Integration along Global Value Chains", Review of Industrial Organization, 57: 263–283.

Del Prete e Rungi (2017). "Organizing the Global Value Chain: A firm-level test". Journal of International Economics, 109, pp. 16-30.

Exadaktylos D., Ghodsi M. Rungi A. (2023). "What do Firms Gain from Patenting? The Case of the Global ICT Industry", mimeo.

FMI (2023). World Economic Outlook. A Rocky Recovery. Washington DC.

ISTAT (2023). Anni 2020-2022. Prodotto interno lordo, indebitamento netto e saldo primario delle Amministrazioni pubbliche. Istituto Nazionale di Statistica, Roma.

Miricola S., Rungi A., Santoni G. (2023). "Ownership Chains in Multinational Enterprises", mimeo.

OCSE (2023a), "Business confidence index (BCI)" (indicator), https://doi.org/10.1787/3092dc4f-en

OCSE (2023b), "Consumer confidence index (CCI)" (indicator). https://doi.org/10.1787/46434d78-en

OIE (2022). Le imprese estere in Italia e i nuovi paradigmi della competitività. Rubbettino Editore.

Rungi A. e Del Prete D. (2018). 'The smile curve at the firm level: Where value is added along supply chains". Economics Letters, 164, pp. 38-42

Rungi A., Fattorini L., Huremovic K. (2023). "Measuring the Input Rank in Global Supply Networks", forthcoming on the World Economy Journal.

Capitolo 4.

LE IMPRESE MULTINAZIONALI IN ITALIA, TRA RADICAMENTO LOCALE E PROIEZIONE INTERNAZIONALE[57]

[57]Il capitolo è a cura di Antonio Majocchi (Luiss Guido Carli), Francesca Sanguineti (Università di Pavia), Damiano Petrolo (Università degli Studi del Piemonte Orientale)

Introduzione[58]

L'analisi di casi studio delle imprese internazionali in Italia permette di mettere in luce alcuni aspetti della loro attività e del loro impatto sull'economia italiana che sono relativamente poco noti. Pur in presenza di significative differenze per quanto riguarda i settori di attività, le modalità operative e la storia delle filiali estere, i tre case study offrono infatti interessanti elementi di riflessione sul ruolo che le imprese a capitale estero svolgono nel nostro Paese.

I casi analizzati in questo capitolo riguardano tre esperienze molto diverse fra loro. Il primo caso si concentra su un comparto specifico, ovvero quello della *platform economy* e non su una singola impresa, studiando l'impatto sull'economia italiana di due grandi operatori globali: Meta e Google.

Il secondo caso si occupa di BASF Italia, filiale italiana di una delle più grandi imprese chimiche al mondo e presente in Italia dal 1946 con circa 1.300 dipendenti e una presenza molto articolata che comprende l'*headquarter* nazionale a Cesano Maderno e laboratori applicativi, stazioni sperimentali, centri di ricerca, nonché tre competence center (*refinish*, *foootwear* e schiume viscoelastiche). Il gruppo opera in 6 aree di business: (1) i prodotti chimici di base, (2) i materiali avanzati, (3) gli ingredienti e gli additivi per le applicazioni industriali, (4) le soluzioni chimiche per le superfici, fino (5) agli ingredienti e alle soluzioni per i prodotti di consumo e (6) alle forniture agricole.

Infine, il terzo caso è quello di Punch Torino, una società attiva in Italia dal 2020 grazie all'acquisizione del centro di ingegneria della Business Unit Global *Propulsion Systems* di General Motors, già attivo dal 2005. A Torino lavorano più di 700 ingegneri e tecnici altamente qualificati su una nuova generazione di motori diesel a basso consumo di carburante e su nuovi sistemi di propulsione avanzati con alimentazione basata su carburanti de-carbonizzati, quali quelli a idrogeno. PUNCH affianca alle competenze motoristiche quelle elettroniche, sviluppando completamente in casa le centraline e il software di controllo.

[58]Antonio Majocchi (Luiss Guido Carli)

Una prima caratteristica che emerge dall'analisi dei casi è il radicamento di queste imprese in Italia, un fattore che in letteratura viene definito generalmente come "*external embeddedness*". Questo aspetto emerge chiaramente nei casi di Punch Torino e BASF, imprese manifatturiere che hanno una presenza fisica in Italia. Queste aziende si sono localizzate in aree del Paese attratte dalla qualità della manodopera e dalla produttività della forza lavoro, ma anche dalla possibilità di sviluppare progetti e collaborazioni con le reti di imprese del territorio e con le istituzioni locali. Questi fattori costituiscono infatti punti di forza nelle strategie di queste imprese internazionali. Questa forte interazione con il territorio spiega non solo i significativi livelli di investimento effettuati dalle imprese a capitale estero, ma anche l'importanza che le imprese analizzate hanno attribuito ai programmi di formazione, sia interni all'impresa che esterni con operatori locali. Le relazioni con l'ambiente locale e il territorio assumono una forma differente nel caso degli attori della *Platform economy*, Meta e Google che, essendo operatori del web, hanno modelli di business differente. In questo caso, infatti, Meta e Google non solo hanno contribuito alla trasformazione digitale delle imprese partner, ma hanno anche avviato numerose attività per promuovere la formazione digitale dell'economia e della società italiana.

Il secondo aspetto che emerge dall'analisi dei casi riguarda il ruolo strategico svolto dalle filiali italiane delle imprese estere. Nella letteratura manageriale, le filiali che svolgono un ruolo strategico sono generalmente definite "centri di eccellenza" e si distinguono per due aspetti fondamentali:

- il significativo investimento finanziario e di risorse umane da parte dell'*headquarter* della multinazionale nella filiale locale e
- l'importanza del contesto locale, in termini di risorse e competenze locali a cui le multinazionali accedono tramite le loro filiali.

Questa doppia valenza delle filiali italiane ha fatto sì che queste non solo svolgessero un ruolo importante nel quadro delle imprese multinazionali di appartenenza (*internal embeddedness*), ma anche che alcune delle attività svolte in Italia avessero una valenza più ampia, appunto strategica, per tutta l'impresa. Un esempio è il ruolo svolto da Punch Torino nella identificazione dei Key *Performance Indicators* (KPI) per l'implementazione a livello di gruppo del sistema di incentivazione o la responsabilità del sistema di IT, di cui la filiale italiana è responsabile per l'intero gruppo, trasferendo a livello internazionale l'expertise di Torino.

Allo stesso modo, la sede di Pontecchio Marconi del gruppo BASF Italia è diventata un punto di riferimento per il gruppo BASF a livello europeo, con attività quali quelle sviluppate nel *Weathering Center Europe*, dove si studia l'impatto degli

agenti atmosferici sui materiali plastici o nel laboratorio di *Process Technology*, sempre a Pontecchio Marconi, che ha riportato in Italia l'attività di ricerca sui processi produttivi degli stabilizzanti luce.

Da questo punto di vista, i casi riportati nel presente lavoro rientrano tra quelli che in letteratura sono definiti come "*double (or multiple) embedde*d", ovvero tra quelle filiali che sono sia "*externally embedded*" con il contesto locale, trasferendo e assorbendo conoscenza dal territorio, ma allo stesso tempo anche "*internally embedded*" nella rete costituita dalla multinazionale di appartenenza, verso la quale hanno uno scambio di conoscenze in entrambi i sensi: dalla filiale locale alle altre filiali e all'*headquarter* e viceversa[59]

Il terzo aspetto che emerge dall'analisi dei casi riguarda il ruolo abilitante e di promozione delle nuove tecnologie svolto dalle imprese estere nelle loro interazioni con partner, clienti e fornitori italiani. Un esempio è quello della collaborazione tra Gruppo Fabbri e BASF che ha portato allo sviluppo di imballaggi innovativi ed ecosostenibili che hanno permesso all'azienda italiana di presentarsi sui mercati internazionali con prodotti molto competitivi e che hanno ricevuto numerosi riconoscimenti sia nazionali (Oscar per l'Imballaggio) che internazionali (*Biopolymer Innovation Award, Polykum UK Packaging Awards*).

Tale ruolo di promotore è particolarmente importante nel caso degli attori della *Platform economy*, che hanno creato un nuovo modo di fare business, permettendo a numerose imprese italiane di sviluppare un contatto diretto con i clienti. In quest'ottica, i grandi player come Google e Meta sono stati molto attivi nel trasmettere conoscenze e competenze in campo digitale e, attraverso il processo di digitalizzazione, accelerare il processo di crescita sia a livello nazionale che internazionale. È importante sottolineare come il ruolo giocato da questi player mondiali abbia permesso non solo un incremento dei fatturati delle aziende italiane che hanno sfruttato questi canali per promuovere la loro crescita, ma anche la nascita e lo sviluppo di comunità con la conseguente diffusione di conoscenza e di consapevolezza del marchio e del prodotto, che hanno contribuito a una più ampia visibilità dei marchi italiani.

Altrettanto rilevante è stato il lavoro svolto sulle piccole e medie imprese (PMI) che strutturalmente hanno maggior difficoltà a perseguire processi di digitalizzazione e di crescita internazionale. L'azione dei *player* della *Platform economy* ha infatti favorito, da questo punto di vista, un processo di adozione e di sviluppo delle competenze necessarie a implementare strategie digitali nelle PMI. La promozione della *digital literacy*[60] è un fattore chiave per l'inclusione digitale e il rafforzamento

[59]Meyer, Mudambi, Narula, 2011. Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness, Journal of Management Studies, Volume 48, Issue 2 p. 235-252.

[60]van Dijk, J. A. (2005). The deepening divide: Inequality in the information society. SAGE Publications, Inc.

del capitale umano del Paese, e le imprese estere hanno svolto un ruolo attivo in questo processo, contribuendo a formare le competenze digitali necessarie per sfruttare al meglio le nuove tecnologie e promuovendo la partecipazione di un maggior numero di persone e imprese alla rivoluzione digitale in corso.

Google, attraverso programmi quali Eccellenze in Digitale e Alleanza Cooperazione Digitale, e Meta, sia attraverso l'Hub di Roma (Binario F) che attraverso programmi di formazione quali, fra gli altri, *Boost your Business* e *Blueprint*, hanno formato un numero molto consistente di persone fisiche e PMI contribuendo significativamente alla digitalizzazione dell'economia italiana.

Infine, l'analisi dei casi presentati ha evidenziato come, nonostante il difficile contesto economico internazionale, le imprese estere esaminate abbiano svolto un ruolo propulsivo in Italia contribuendo a rafforzare la competitività del contesto industriale nazionale. Sia le imprese manifatturiere che quelle della *Platform Economy* hanno dimostrato di avere un impatto positivo sull'economia italiana, attraverso il radicamento sul territorio, il ruolo strategico delle filiali italiane e la promozione delle nuove tecnologie. Nel complesso, le imprese estere si sono dimostrate un fattore di sviluppo per l'economia nazionale, creando sinergie con il tessuto produttivo locale e promuovendo competenze e conoscenze a livello nazionale e internazionale.

4.1. La Platform Economy

La *Platform Economy*, definita come l'economia delle piattaforme digitali, ha rivoluzionato il modo in cui le aziende operano e interagiscono con i consumatori. Aziende come Google e Meta (ex Facebook) hanno creato e gestiscono piattaforme digitali che mettono in contatto produttori e consumatori in maniera diretta e trasparente, agendo loro stesse da intermediari e rivoluzionando i tradizionali modelli di business. Grazie alla loro capacità di offrire soluzioni digitali avanzate e servizi innovativi, queste realtà svolgono un ruolo importante in diversi settori, generando nuove opportunità di business e ridefinendo le modalità di interazione tra le imprese e i consumatori. Inoltre, le piattaforme digitali creano valore facilitando scambi, interazioni che altrimenti sarebbero impossibili, e transazioni su scala potenzialmente globale e favorendo l'innovazione. Questa evoluzione delle piattaforme digitali ha fatto sì che la scalabilità e l'internazionalizzazione del modello di business siano diventate una necessità per le PMI.

L'adozione delle tecnologie digitali può permettere infatti alle PMI di muoversi in questa direzione contribuendo a mitigare i tradizionali ostacoli all'internazionalizzazione e superando i classici vincoli alla crescita internazionale quali quello delle dimensioni aziendali o quello costituito dai vincoli finanziari e di risorse umane.

Tuttavia, nonostante la digitalizzazione offra alle PMI notevoli opportunità, molte di queste hanno difficoltà a internazionalizzarsi sfruttando il canale digitale.

Il *World Economic Forum* stima che nel prossimo decennio il 70% del valore creato sarà basato su modelli di business legati a piattaforme abilitate dal digitale, grazie alla rapida digitalizzazione delle economie mondiali. Questo significa che le piattaforme digitali continueranno a essere una parte sempre più importante dell'economia globale. Di conseguenza, le aziende italiane che desiderano mantenere la loro competitività sul mercato internazionale dovranno essere in grado di adattarsi a questo cambiamento.

Inoltre, l'impatto degli strumenti digitali non solo è al centro delle attività di ogni settore e organizzazione ma agisce in maniera trasversale sul tessuto produttivo. Secondo la MIT Initiative on the Digital Economy[61], le imprese in grado di padroneggiare la rivoluzione digitale e di gestire con successo il cambiamento hanno dimostrato di essere - in media - il 26% più redditizie rispetto alle loro controparti meno attrezzate a navigare in questo nuovo mondo in continua evoluzione. Questo dimostra che la digitalizzazione è un fattore importante per il successo delle aziende e che le aziende italiane che adottano soluzioni digitali avanzate avranno maggiori probabilità di crescita a lungo termine.

La *Platform Economy* ha dunque creato un nuovo modo di fare business, mettendo in contatto diretto produttori e consumatori ed eliminando o sostituendo quegli intermediari e passaggi che il canale fisico richiedeva o creando interazioni che prima erano semplicemente impossibili. In quest'ottica i grandi player come Google e Meta sono stati molto attivi nel trasmettere conoscenze e competenze in campo digitale, ma anche opportunità di sviluppo alle imprese italiane svolgendo un ruolo fondamentale nel loro processo di digitalizzazione. Tuttavia, la relativa complessità dei modelli di business utilizzati hanno reso complicato comprendere appieno il loro contributo alla crescita delle imprese locali. Per questa ragione, lo studio dei casi di Google Italia e Meta Italia – attraverso interviste ai responsabili delle due aziende - ha permesso di identificare come queste abbiano svolto un ruolo importante nella digitalizzazione e internazionalizzazione delle imprese italiane.

Le ragioni alla base della scelta di questi due casi sono principalmente tre. In primo luogo, le piattaforme online di Google e Meta sono state utilizzate da un gran numero di PMI italiane per raggiungere i loro clienti e accedere a nuovi mercati (*marketing effect*). In secondo luogo, le piattaforme di Google e Meta hanno avuto un impatto significativo sulle catene di approvvigionamento. Grazie alla loro portata globale, queste piattaforme hanno infatti creato nuove opportunità per le PMI italiane di raggiungere clienti e fornitori in tutto il mondo, riducendo le barriere all'ingresso e migliorando l'efficienza delle operazioni commerciali (*connectivity effect*). Infine, l'esperienza di Google e Meta nell'ambito della *Platform Economy* potrebbe fornire importanti spunti per le PMI italiane che cercano di adattarsi ai cambiamenti del mercato e di capitalizzare sulle nuove opportunità offerte dalle piattaforme online (*platform effect*).

4.1.1 Google e il supporto a digitalizzazione ed internazionalizzazione delle PMI Italiane

Google LLC è una società americana fondata nel 1998 da Larry Page e Sergey Brin con sede a Mountain View, in California. La missione di Google è di organizzare le informazioni a livello globale e renderle universalmente accessibili e utili. Attraverso prodotti e piattaforme come il motore di ricerca, Maps, Gmail, Android, Google Play, Chrome e YouTube, Google svolge un ruolo significativo nella vita quotidiana di miliardi di persone ed è diventata una delle aziende più conosciute del mondo. Google è una società controllata da Alphabet Inc ed ha più di 70 uffici in 50 paesi.

L'offerta di Google è molto vasta e, per quanto riguarda il supporto alla presenza online, si divide in due macro-gruppi. Uno di questi, di cui fa parte Google Ads, offre strumenti a pagamento principalmente indirizzati a grandi e piccole imprese, o professionisti del settore. L'altro, invece, offre soluzioni non a pagamento e più semplici per favorire la digitalizzazione di PMI e persone fisiche. La scelta di offrire soluzioni gratuite e di facile utilizzo è guidata dalla necessità di arricchire l'ecosistema di attività presenti online, che si traduce anche in un arricchimento dell'ecosistema del commercio mondiale, incluso quello italiano.

Come riportato sul sito di Google "nel 2021 ha aiutato oltre un milione di persone e piccole e medie imprese a digitalizzarsi in Italia"[62]. Strumenti come il Profilo attività, Grow my store e Google Trends sono offerti per permettere la presenza online delle aziende. Grazie allo strumento Profilo attività, le imprese di qualsiasi forma e dimensione possono apparire su Google Maps e sul motore di ricerca di Google con pochi e semplici click. Francesco Rosso, presidente di Macrolibrarsi un'azienda a gestione familiare, afferma che lo strumento Profilo dell'attività "ci ha fatto conoscere online. Nell'ultimo anno sono cresciute del 30% le visite al sito e nello store fisico. Con la funzione commenti abbiamo aumentato l'engagement coi clienti, migliorando la reputazione sul web"[63].

Strumenti come questi o come Grow my Store e Google Trends offrono informazioni basate sull'analisi dei dati delle aziende già presenti sul mercato online, garantendo una visione d'insieme su come migliorare l'esperienza dell'utente, quali parole chiave usare per cercare il sito web oltre a identificare cambiamenti nelle tendenze di ricerca dei propri utenti finali. Antonella Pesenti, fondatrice di Fridabike, una micro-realtà milanese che vende cargo-bike, afferma che "gli utenti trovano il sito di Fridabike più del 50% delle volte direttamente dalla homepage di Google, poi arrivano social media e passaparola […]"[64].

[61]https://ide.mit.edu
[62]https://grow.google/intl/it
[63]https://grow.google/intl/it/story/macrolibrarsi
[64]https://grow.google/intl/it/story/antonella-pesenti

Nell'ottica della promozione delle esportazioni vi sono poi strumenti di market analysis che permettono di stimare i potenziali di mercato, i volumi di ricerca e i ranking dei paesi target, ma anche di effettuare autovalutazioni sul livello di preparazione all'internazionalizzazione. Una volta identificati i paesi e le attività da svolgere per iniziare tale processo, questi strumenti permettono un aiuto alla pianificazione operativa dell'internazionalizzazione. Tra i casi di successo di PMI italiane che hanno utilizzato questi strumenti vi sono imprese come Lanieri[65], che offre il "sarto digitale" per abiti da uomo, Hair Gallery[66], che vende prodotti per la cura dei capelli, e Vicenzaoro[67], il più grande Salone Europeo di oreficeria e gioielleria. Tutti e tre i casi hanno sottolineato l'importanza degli strumenti di pianificazione digitale nell'identificazione dei paesi esteri dove indirizzare gli investimenti e nell'individuazione di soluzioni efficaci per ogni Paese.

Google e la formazione di competenze digitali in Italia

Un aspetto particolarmente rilevante svolto dalle piattaforme digitali è poi quello della transizione tecnologica, ambito in cui Google contribuisce anche in termini di formazione di competenze digitali per le PMI italiane. Nel promuovere il business, le piattaforme non solo offrono strumenti alle imprese per sensibilizzarle e aiutarle nella digitalizzazione e nel processo di internazionalizzazione, ma anche certificazioni e programmi dedicati per acquisire e sviluppare competenze in campo digitale. "Eccellenze in Digitale" e "Cooperazione Digitale" sono tra i programmi che Google Italia ha messo in atto grazie i fondi di Google.org, la branca filantropica dell'azienda.

"Eccellenze in Digitale", è un programma nato da una partnership tra Google e Unioncamere nel 2014, in cui l'azienda ha investito 1 milione di euro. Con l'edizione del 2020 sono stati formati circa 43 mila tra imprenditori e dipendenti di PMI italiane. Google ha da poco lanciato la nuova edizione del programma con un finanziamento di 1,4 milioni di euro. "Eccellenze in Digitale" è un progetto volto a sensibilizzare e formare imprenditori e dipendenti delle imprese italiane circa i temi legati alla digitalizzazione. La nuova edizione prevede nuovi contenuti sui temi più attuali, da come strutturare un piano di presenza online a come supportare le vendite online, o ancora espandersi all'estero attraverso gli strumenti digitali. Un focus particolare sarà dedicato ai temi della cybersicurezza, per supportare le aziende a rispondere al meglio alle esigenze normative in tema di privacy, trattamento dati, cookie, diritti intellettuali e uso di immagini e testi, a vantaggio della propria attività e dei propri clienti. Come afferma Giulia Gioffreda, Public Policy and Government

[65]https://grow.google/intl/it/story/lanieri
[66]https://grow.google/intl/it/story/hair-gallery
[67]https://grow.google/intl/it/story/vicenzaoro

Affairs di Google, "la partnership con Unioncamere permette a Google di arrivare capillarmente su tutto il territorio ed è un programma in cui utilizziamo il metodo 'train the trainer', ossia formiamo i funzionari di Unioncamere che andranno poi a formare gli imprenditori delle diverse regioni italiane".

"Cooperazione Digitale", è un progetto pluriennale realizzato nel 2022 da Alleanza delle Cooperative Italiane e supportato da un finanziamento di 3,5 milioni di euro di Google.org, per consolidare l'ecosistema dell'imprenditoria sociale in Italia. Grazie a questa iniziativa, le imprese cooperative e non profit beneficiarie possono usufruire di servizi di innovazione digitale, attraverso attività di consulenza e programmi di implementazione tecnologica forniti da più di 40 imprese "trasformatrici" che hanno aderito all'iniziativa.

Ad ora il progetto ha già coinvolto 136 organizzazioni, realtà presenti prevalentemente in aree interne o rurali e in contesti di comunità a ridotto sviluppo economico. In particolare, le realtà coinvolte sono imprese fortemente radicate sui territori, oltre a organizzazioni impegnate nella valorizzazione dei beni confiscati alla criminalità organizzata, che, grazie a questa iniziativa e alle nuove tecnologie, hanno ora la possibilità di far evolvere il proprio modello imprenditoriale e creare nuove opportunità di business.

Dalla costruzione di un sito e-commerce per la vendita online, ad applicazioni più avanzate come l'utilizzo di big data e Intelligenza Artificiale per l'ottimizzazione dei processi aziendali, alla manifattura additiva e stampa 3D: il programma mira a fornire alle imprese cooperative e non profit coinvolte gli strumenti per operare in maniera efficiente nell'ecosistema digitale, a creare reti e a prestare supporto per la loro trasformazione digitale.

Grazie a "Cooperazione Digitale", per esempio, la Cooperativa Per.L.A. di Bari intende utilizzare strumenti tecnologici per stimolare l'apprendimento dei bambini e dei ragazzi con autismo durante le terapie, mentre la Cooperativa Marricrio di Catania intende valorizzare il proprio e-commerce online di prodotti agroalimentari con un'esperienza di VR che permette di accedere virtualmente alla vetrina dei prodotti. "Cooperazione Digitale" è stato fondamentale anche per il Consorzio Sistema Culturale Sardegna, che attraverso la digitalizzazione mira a rendere i siti museali culturali e archeologici dei Comuni di Carbonia, Villaperuccio e Tratalias, nel Sulcis, accessibili a tutti.

Inoltre, in collaborazione con il ministero degli Affari Esteri, Google ha lanciato nel 2022 Think Global, Export Digital, un programma per la formazione dei Digital Temporary Export Managers, con l'obiettivo di formare professionisti esperti in strategie di internazionalizzazione che possano aiutare le imprese a entrare in nuovi mercati anche sfruttando le tecnologie digitali.

4.1.2 Meta in Italia

Meta, precedentemente conosciuta come Facebook, è un'impresa statunitense con sede a Menlo Park, in California. Presente in Italia da oltre 15 anni con uffici a Roma e a Milano, offre molteplici opportunità alle imprese italiane, dalla promozione di prodotti e servizi all'espansione verso nuovi mercati.

Le piattaforme e i servizi di Meta, tra cui Facebook, Instagram, e WhatsApp, permettono a 34 milioni di persone in Italia e 3,7 miliardi di persone in tutto il modo di connettersi e interagire con le aziende. In Italia, Meta serve un numero considerevole di aziende, aiutandole a promuovere i propri prodotti e servizi attraverso modalità quali, ad esempio, la pubblicità mirata. A livello globale, circa 200 milioni di aziende sono presenti sui diversi canali di Meta e 10 milioni di queste investono in pubblicità.

Meta e la formazione e sviluppo delle competenze digitali in Italia

L'uso di strumenti digitali, comunque, non può prescindere dallo sviluppo di competenze atte alla corretta gestione e implementazione di piattaforme e strumenti digitali. In tal senso, Meta ha investito notevolmente nella formazione e nello sviluppo delle competenze digitali delle imprese, fornendo strumenti e risorse per aiutarle a utilizzare al meglio le piattaforme e a ottimizzare i propri investimenti pubblicitari. In Italia, Meta ha creato un Hub a Roma denominato Binario F, aperto nel 2018, che ha formato oltre 4.000 PMI e circa 200.000 persone fisiche. L'hub è diventato un punto di riferimento per la formazione in competenze digitali (digital skills), innovazione tecnologica e promozione del metaverso.

Oltre a Binario F, Meta ha lanciato numerosi programmi di formazione e supporto in Italia dal 2015, tra cui *Boost your Business*, *Blueprint*, #Shemeansbusiness, *Boost with Facebook*, #piccolegrandimprese e *Meta Boost: guide to Green* con l'obiettivo di offrire formazione per lo sviluppo di competenze digitali e risorse per la digitalizzazione, promozione dei prodotti italiani nei mercati internazionali e sostenibilità delle PMI italiane.

Attraverso questi programmi di formazione e alfabetizzazione digitale, Meta ha sostenuto le PMI italiane e i loro lavoratori nello sviluppare le competenze digitali necessarie per utilizzare efficacemente i loro strumenti. Quindi, come afferma Luca Colombo, Country Director Italia, "educhiamo le aziende a strutturare bene la loro presenza sulle varie piattaforme e a comunicarle bene, poiché i servizi offerti dalle piattaforme sono uguali per tutti, quello che fa la differenza tra chi ha successo e chi no è la capacità di utilizzo".

Infatti, Meta offre un valido supporto alle PMI per migliorare la loro capacità di definire target e valutare i risultati delle campagne pubblicitarie, consentendo loro di raggiungere il proprio pubblico di riferimento e ottimizzare il ritorno sull'investimento (ROI). Ciò che rende Meta un partner strategico di valore è la capacità delle sue piattaforme di consentire alle aziende di identificare con precisione il

loro target di riferimento e valutare l'efficacia delle proprie iniziative pubblicitarie grazie alla raccolta di molteplici segnali sull'attività degli utenti. Grazie a queste funzionalità, le imprese possono monitorare le proprie campagne pubblicitarie e valutarne l'efficacia attraverso misurazioni precise, consentendo dunque loro di concentrarsi solo sulle campagne pubblicitarie che generano un maggiore ritorno sull'investimento poiché indirizzate alle persone potenzialmente più interessate a quel determinato prodotto o servizio.

Meta: l'impatto sociale e l'effetto sulla filiera italiana

Le piattaforme di Meta hanno avuto un impatto significativo sulla società e sulla filiera italiana. Grazie alla possibilità di connettersi con clienti e fornitori in tempo reale, le imprese riescono infatti a migliorare l'efficienza delle loro attività e facilitare la comunicazione. Ad esempio, durante la pandemia diverse PMI italiane hanno tratto beneficio dagli annunci personalizzati su Meta, che hanno permesso loro di raggiungere i clienti anche quando non era possibile farlo fisicamente.

Le app di Meta, come Facebook, Instagram, Messenger e WhatsApp, sono strumenti fondamentali per facilitare tali connessioni. Queste piattaforme, le quali contano circa 3,64 miliardi di utenti in tutto il mondo, consentono alle aziende, italiane e non, di gestire le relazioni con i propri clienti e fornitori e di promuovere nuovi prodotti e servizi.

Le piattaforme di Meta offrono anche l'opportunità di espandersi oltre i confini nazionali e raggiungere nuovi mercati, grazie alla facilità di comunicazione caratteristica dei social media e alla mancanza di barriere geografiche. Questi strumenti consentono alle imprese di ogni dimensione, dalla microimpresa alla multinazionale, di personalizzare le proprie strategie di advertising in base alle loro esigenze e a quelle specifiche del proprio target di riferimento. Inoltre, grazie alla capacità di definire target molto specifica che questi strumenti consentono, le imprese possono raggiungere il loro pubblico di riferimento con un investimento molto inferiore rispetto ad altri mezzi di advertising. Questo fa sì che le PMI italiane possano competere a livello globale senza dover sostenere costi eccessivi. Come afferma Flavio Arzarello, Public Policy Manager, Economic and Regulatory Policy, Italy, "Facebook e Instagram abbattono le barriere all'ingresso nei mercati dell'advertisement: con un piccolo investimento si possono avere grandi ritorni".

Quindi, grazie alla capacità di individuare target specifici, derivante dalla capacità di combinare diversi segnali, Meta consente alle aziende di raggiungere le persone interessate, massimizzando così il loro ritorno sull'investimento. L'identificazione di target di clienti è infatti un aspetto chiave del successo delle imprese che utilizzano i servizi di Meta, poiché consente loro di raggiungere il pubblico di interesse in modo preciso ed efficace. Come afferma Luca Colombo, Country Director Italia, "Le nostre piattaforme consentono agli inserzionisti di raggiungere le

persone più interessate ai propri prodotti o servizi, anche sui mercati internazionali, garantendo così un ritorno sull'investimento elevato".

Il sostegno di Meta all'ecosistema digitale si estrinseca anche attraverso investimenti in infrastrutture complementari, quali i cavi in fibra ottica e le apparecchiature di rete sottomarine. Ad esempio, il cavo sottomarino 2Africa a Genova[68], il più lungo mai realizzato che collegherà Africa, Europa e Asia fornendo connettività a 3 miliardi di persone, è un esempio del significativo impegno di Meta in questo campo.

Infine, Meta sta investendo in maniera consistete per diversi miliardi di dollari nel metaverso, il prossimo capitolo di internet, basato su realtà virtuale e realtà aumentata che offrirà opportunità per le imprese e non solo. Uno studio condotto da Analysis Group ha stimato che, se l'adozione del metaverso avvenisse entro l'anno in corso, nell'arco di 10 anni questo produrrebbe un impatto di circa 3.000 miliardi di dollari sul PIL complessivo mondiale, di cui 400 miliardi in Europa. Tra gli investimenti legati al metaverso si annoverano anche diverse collaborazioni tra Meta e aziende italiane per lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie. In particolare, Luxottica, con cui Meta ha realizzato gli smart glasses[69], sarà tra i partner tecnologici principali di Meta per la costruzione degli hardware contribuendo così ad arricchire l'economia italiana, stimolando al contempo l'innovazione e la crescita del settore tecnologico del Paese.

4.2 BASF una presenza storica in Italia

Dal 1946, anno in cui è approdata in Italia, BASF ha vissuto un crescente sviluppo che l'ha portata ad avere oggi una presenza industriale estesa nel Paese con 12 sedi, di cui 6 produttive che, complessivamente, impiegano ca. 1.300 dipendenti, generando un fatturato di circa €2,1 miliardi di euro (dato 2021). BASF ospita il proprio *headquarter* nazionale a Cesano Maderno, e vanta anche la presenza di laboratori applicativi, stazioni sperimentali, centri di ricerca, nonché tre competence center (*refinish*, *foootwear* e schiume viscoelastiche).

Il Gruppo opera in 6 segmenti di business: Chemicals (prodotti chimici di base), Materials (materiali avanzati), Industrial Solutions (prodotti e additivi per le applicazioni industriali), Surface Technologies (catalizzatori e prodotti per la preparazione e la verniciatura di superfici), Nutrition & Care (ingredienti e soluzioni per la nutrizione umana, animale e per la detergenza e l'igiene), Agricultural Solutions (sementi, agrofarmaci e soluzioni digitali dedicate all'agricoltura).

[68]"2Africa Subsea Cable Makes First Landing in Genoa, Italy" (2022). https://about.fb.com/news/2022/04/2africa-subsea-cable-makes-first-landing-in-genoa-italy/

[69]"Introducing Ray-Ban Stories: First-Generation Smart Glasses" (2021). https://about.fb.com/news/2021/09/introducing-ray-ban-stories-smart-glasses/

BASF supporta il mercato italiano in quasi tutti i settori d'eccellenza del made in Italy, come il Design, il Biomedicale, il Personal Care e l'Automotive. La sua presenza e attività contribuiscono a creare benefici tangibili per il Paese, pari ad un valore aggiunto di circa € 1,8 di effetto economico per ogni euro di fatturato nella penisola.

Un partner a sostegno delle imprese italiane per un futuro sostenibile

La sostenibilità è al centro della strategia BASF. L'azienda ha da tempo preso coscienza del problema della sostenibilità e sta agendo su più livelli applicando una strategia integrata per un corretto uso e una corretta gestione delle risorse. Nel caso della plastica, uno dei grandi temi che animano il dibattito pubblico internazionale, sia a livello ambientale che economico, è che questa venga gestita in maniera corretta, valorizzandone le proprietà e rispettando l'ambiente, rendendola così una risorsa preziosa. BASF, in questo senso, è stata tra i primi a realizzare polimeri biodegradabili circa 15 anni fa.

L'industria chimica gioca un ruolo chiave nell'innovazione e implementazione su larga scala dei processi per convertire i rifiuti della plastica in nuovi prodotti. Una misura importante per eliminare l'immissione incontrollata di materie plastiche nell'ambiente è la costruzione di "sistemi circolari" dove la plastica può essere raccolta e riutilizzata come materia prima. BASF, infatti, oltre ad offrire prodotti a supporto del riciclo meccanico, studia processi industriali di riciclo molecolare per le plastiche destinate a discarica o incenerimento, progetto ChemCycling®, un innovativo processo di riciclo chimico che permette di riutilizzare i rifiuti di plastica. "Con il riciclo chimico l'Italia potrà anticipare al 2030 il raggiungimento degli obiettivi UE del 2035, che impone la soglia del 10% dei rifiuti in discarica" afferma Lorenzo Bottinelli, AD di BASF Italia e Presidente di PlasticsEurope Italia.

A livello locale tante sono le iniziative che l'azienda svolge, come, ad esempio, l'incontro "Plastica: rifiuto o risorsa?", che ha visto protagoniste le eccellenze della filiera italiana della plastica: dai produttori fino a chi ne gestisce il fine vita con riciclo meccanico, passando per aziende di imballaggi e grande distribuzione organizzata. Al centro del dibattito le soluzioni adottate per garantire alle materie plastiche un futuro sostenibile e valorizzarle attraverso l'economia circolare.

Questo incontro si inserisce nell'ambito dell'iniziativa "Planet or plastic?", promossa dal National Geographic e di cui BASF Italia è stata co-sponsor. Una mostra fotografica nata per sensibilizzare gli utenti sull'uso responsabile della plastica attraverso 40 immagini scattate da famosi reporter del National Geographic.

La plastica non può essere eliminata: è una risorsa essenziale e in ambiti particolari va tutelata. È fondamentale per il trasporto di alimenti, nel settore farmaceutico, industriale e chimico. Stando ai numeri resi noti da un rapporto di The European House Ambrosetti, realizzato in collaborazione con Federchimica, la filiera dell'industria della plastica genera € 45,8 miliardi di fatturato e conta 180mila addetti.

Si tratta di un settore rilevante ma che, dopo anni di crescita, sta registrando un calo produttivo, in parte per via dell'impatto delle direttive europee, come la SUP (Single Use Plastic). Sul tema Lorenzo Bottinelli non ha dubbi e asserisce: "Non esistono materiali o prodotti che sono sbagliati. Dipende da dove, come e in che quantità si usano. Le normative sono utili nella misura in cui creano la strategia e l'indirizzo di lungo termine".

Il caso del Packaging

Essendo un produttore di prodotti chimici di base, BASF è un fornitore importante di numerose imprese italiane in settori molto diversi tra loro. Il settore del Packaging rappresenta un comparto rilevante in cui l'Italia ha un ruolo importante a livello internazionale e contribuisce significativamente alla competitività e alla sostenibilità dei settori a valle quali, ad esempio, l'alimentare, in cui il sistema industriale italiano ha quote significative di export.

Al fine di mettere in luce l'impatto di BASF sulla filiera italiana, in questa analisi ci siamo concentrati sull'impatto delle attività di BASF Italia nel settore del Flexible Packaging, che rappresenta un comparto rilevante in cui l'Italia, con un valore di produzione 2021 superiore ai € 9 miliardi, è un attore principale anche a livello internazionale.

Il ruolo di BASF nella catena del valore del comparto è chiarito da Gloria Donini, Business Development Manager di BASF Italia: "i nostri clienti, attivi nel settore del packaging, sono quasi 500 in Italia. Noi forniamo materie prime ai clienti che si distribuiscono lungo l'intera catena del valore. Abbiamo clienti che lavorano il prodotto BASF per produrre una materia prima che entrerà in nuovi processi produttivi, altri che producono un semilavorato, altri che vendono il prodotto nel mercato per garantire capillarità nella distribuzione e altri ancora che realizzano un prodotto finito da collocare sul mercato".

In questo quadro BASF dimostra di essere un vero e proprio partner per numerose imprese italiane, favorendone sia la competitività che la transizione verso prodotti e processi più sostenibili.

Proprio grazie alla collaborazione con BASF, le imprese italiane, infatti, hanno sviluppato prodotti che si sono affermati sui mercati internazionali e hanno ottenuto riconoscimenti importanti.

La Imballaggi Alimentari Srl, ad esempio, azienda specializzata in packaging per alimenti, è stata premiata dal consorzio CONAI per l'Ecodesign grazie a Remaxigel, una vaschetta gelato realizzata con una materia prima BASF ottenuta dal riciclo chimico di plastiche post-consumo. Il valore della collaborazione con BASF è testimoniato dalle dichiarazioni del R&D manager di Imballaggi Alimentari, Michele Dell'Avanzato, che così si è espresso: "Siamo davvero orgogliosi di aver ricevuto questo riconoscimento. Stiamo continuando la collaborazione con BASF per sviluppare anche un nuovo guscio interno della vaschetta, in modo da offrire

al mercato una versione di Remaxigel totalmente costituita da materia prima derivante da riciclo certificata Remade in Italy".

Un altro esempio di collaborazione virtuosa tra BASF e un'azienda italiana che opera nel settore agroalimentare è costituito dalla soluzione integrata composta da avvolgitrice e film biodegradabile che il Gruppo Fabbri e BASF hanno sviluppato e che ha ricevuto numerosi riconoscimenti sia nazionali (Oscar per l'Imballaggio) che internazionali (*Biopolymer Innovation Award*, Polykum UK Packaging Awards). Il prodotto, una pellicola compostabile denominata Nature Fresh, adatto per l'utilizzo su macchine confezionatrici automatiche ottimizzate a questo scopo, permette di abbinare alla pellicola anche etichette e vassoi altrettanto compostabili.

Allo stesso modo, BASF ha lavorato allo sviluppo di soluzioni per ridurre l'impatto ambientale del settore dell'etichettatura e promuovere così un'economia circolare per le etichette autoadesive. La creazione di una nuova famiglia di adesivi, utilizzata da molte imprese italiane, ha permesso di affrontare un problema cruciale per il riciclo degli imballaggi in carta e cartone, sostituendo gli adesivi utilizzati per le etichette che interferiscono con il processo di riciclo della carta con nuovi adesivi facili da rimuovere, agevolando così il riutilizzo degli imballaggi in carta o cartone riciclati.

"Nel mondo BASF Ricerca e Sviluppo e Sostenibilità sono due realtà che viaggiano a pari passo" afferma Giovanna Di Tommaso, Direttore Commerciale di BASF Italia, che aggiunge: "nel settore del packaging, così come in molte altre industrie, mettiamo a disposizione dei nostri clienti e partner la nostra competenza per sviluppare insieme soluzioni, processi, tecnologie e materiali innovativi. Non si tratta solo di fare business. Non possiamo esimerci dalle sfide future. Protezione globale del clima, mobilità moderna e pulita, transizione verso un'economia circolare che trasformi i rifiuti in risorse, produzione alimentare a minor impatto ambientale sono temi su cui vogliamo continuare a investire agendo da front-runner".

BASF si è prefissata l'obiettivo di avere un impatto neutro sul cambiamento climatico entro il 2050, data fissata nel Green Deal Europeo entro la quale l'Unione Europea ha promesso che non ci saranno più emissioni nette di gas serra.

Un impegno in cui BASF si è impegnata e che sta portando avanti con determinazione. Dopo due anni di stop a causa della pandemia, nel 2021 BASF Italia ha dato vita all'evento NOI2050 Nuove Opportunità Insieme, creando così l'occasione per ritrovarsi di persona con la propria Business Community. Si è trattato di un momento importante per promuovere la transizione ecologica, intensificare il networking e la collaborazione con e tra clienti, partner e stakeholder al fine di mettere a terra processi e procedure che contribuiscano a rendere l'economia mondiale circolare e consentano di vincere la gara contro il tempo.

BASF: la scienza e gli investimenti nel futuro delle nuove generazioni.

La formazione è il migliore investimento per garantire il successo delle imprese nel lungo termine e consolidarne la presenza sul territorio. Un concetto che BASF Italia vive a 360° rivolgendo la propria attenzione a tutte le generazioni, a partire dai più piccoli.

Da più di dieci anni, in collaborazione con alcune scuole primarie in prossimità dei propri siti italiani, BASF promuove i Kids' Lab. Si tratta di laboratori didattici pensati per avvicinare i più piccoli al mondo della scienza. Giocando e sperimentando, i piccoli allievi applicano il metodo scientifico per comprendere i meccanismi alla base di alcuni fenomeni quotidiani e il ruolo svolto dalla chimica nella vita di tutti i giorni. Dopo la pandemia BASF ha mantenuto l'impegno sull'iniziativa Kids' Lab arricchendola con una versione digitale.

Tra i vari programmi di formazione in atto, tutto italiano, il programma Young Graduate. L'iniziativa favorisce l'inserimento di giovani laureati nel mondo del lavoro. I partecipanti hanno la possibilità di fare un periodo di apprendimento strutturato e articolato grazie a due job rotation in diverse aree aziendali che supportano lo sviluppo delle loro competenze e conoscenze. L'efficacia di questo programma è stata dimostrata nel tempo, tanto da essere replicato non solo in altre realtà aziendali, ma anche esportato in altri Paesi.

Un percorso simile viene implementato anche grazie al programma Next Generation Sales & Marketing che consente ai partecipanti di conoscere l'organizzazione di BASF, di comprenderne la struttura, i prodotti e le industrie, di parlare con diverse aree dell'azienda e di avere un soft landing in un'organizzazione complessa e a matrice. L'obiettivo è di permettere di far acquisire ai partecipanti un'esperienza lavorativa completa e multifunzionale, preparandoli per un futuro e concreto ruolo all'interno dell'azienda.

Un altro esempio virtuoso è quello della Talent for Manufacturing Academy, creato da BASF Italia per giovani ingegneri chimici. L'Academy rappresenta anch'essa una innovazione, sviluppata nella sede italiana grazie alla collaborazione tra HR e Manufacturing Community. Molti dei giovani che hanno frequentato l'Academy hanno raggiunto rapidamente posizioni manageriali importanti. Stefano Paglia, Responsabile del Talent Attraction, Development and People Communication, afferma: "grazie a questi programmi vi è una significativa accelerazione della crescita nelle carriere manageriali. Infatti, molti giovani occupano ruoli di responsabilità in vari siti produttivi in Italia, dove molti responsabili di funzioni legate al mondo operation hanno poco più di 30 anni."

Alcune di queste iniziative formative sono state concepite nella filiale italiana e, successivamente, implementate con sfumature diverse anche in altre realtà del Gruppo.

Lo stabilimento di Pontecchio Marconi

Oltre al ruolo che BASF svolge all'interno della value chain di molti prodotti Made in Italy, è opportuno sottolineare la sua importanza anche nell'ambito della vasta rete di siti produttivi, di ricerca e di distribuzione. La letteratura economica sul ruolo delle filiali delle imprese multinazionali[70] illustra come le sussidiarie di imprese estere possano svolgere ruoli molto differenti che variano significativamente. Le filiali estere possono infatti svolgere unicamente attività a basso valore aggiunto, come nel caso dei centri con responsabilità puramente amministrative, oppure arrivare a svolgere molte delle attività della catena del valore (produzione, marketing, ricerca…) e avere responsabilità per l'intero gruppo, con un ruolo strategico (centri di eccellenza). Lo status di Centro di eccellenza è, di regola, la conseguenza di un doppio meccanismo: da un lato, dei forti investimenti realizzati dall'*headquarter* in una filiale, ma anche dell'importanza del contesto produttivo locale in termini di competenze e di collaborazioni con i partner locali (imprese, istituzioni, centri di formazione e ricerca). È questo il caso di BASF Italia, che svolge attività importanti nell'ambito del gruppo e il cui ruolo è stato riconosciuto dalla Capogruppo tedesca con crescenti investimenti nel corso degli anni.

Un chiaro esempio è rappresentato dallo stabilimento BASF di Pontecchio Marconi - il più grande del Gruppo in Italia - nato nel 1967 ed entrato nel Gruppo a seguito di un'acquisizione nel 2009. Con circa 100 milioni di euro di investimenti, negli ultimi anni il sito ha ampliato le proprie capacità produttive promuovendo programmi di innovazione tecnologica e di ottimizzazione dell'impatto ambientale anche grazie a un nuovo impianto di cogenerazione e di potenziamento dei sistemi di sicurezza. Il sito è parte della Divisione Performance Chemicals di BASF ed è specializzato nella produzione di additivi destinati al mondo della plastica, esportati in oltre 50 Paesi nel mondo.

Il ruolo strategico all'interno del Gruppo è dovuto non solo alle risorse che operano nello stabilimento e agli investimenti fatti, ma anche al forte legame con il territorio. Infatti, oltre a confrontarsi e collaborare con la rete di imprese, i centri di ricerca e le istituzioni del territorio, l'impianto di Pontecchio Marconi occupa oltre 330 collaboratori, molti dei quali formati nei centri di formazione e nelle università del territorio, dimostrando quindi di essere una realtà innovativa che impiega giovani laureati e operatori altamente qualificati.

La qualità delle risorse e l'impegno in termini di investimenti hanno fatto della sede di Pontecchio Marconi un punto di riferimento a livello europeo e mondiale. Ne è un esempio il *Weathering Center Europe*, in cui si studia l'impatto degli agenti

[70]Si veda: Birkinshaw, J. M. & Morrison Allen J. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations, Journal of International Business Studies, 26: 729-753. Meyer, K.E., Li, C. & Schotter, A.P.J. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. Journal of International Business Studies, 51: 538–576.

atmosferici sui materiali plastici. Questo laboratorio è un centro di competenza di riferimento a livello europeo per la Divisione Performance Chemicals. Inoltre, sempre nella prospettiva di fare del centro emiliano un riferimento per l'intera multinazionale, nel 2017 è stato inaugurato il laboratorio di Process Technology che ha riportato in Italia l'attività di ricerca sui processi produttivi degli stabilizzanti luce, facendo del sito di Pontecchio Marconi un centro di eccellenza, insieme a quello tedesco di Lampertheim. Sul tema si è espresso Manuel Pianazzi, Site Manager di Pontecchio Marconi, che ha dichiarato: "Il nostro stabilimento negli anni è diventato un centro di eccellenza in BASF in grado di attrarre investimenti che ci consentono di continuare a crescere," sottolineando così l'elevata qualità e produttività della forza lavoro e la capacità della sede di Pontecchio Marconi di rendersi attrattiva per ottenere investimenti.

4.3 Il caso PUNCH Torino

La storia di PUNCH Group ha inizio nel 1983, anno in cui, con l'acquisizione della New Impriver, azienda specializzata nella produzione di targhette metalliche e nella anodizzazione dell'alluminio con sede a Gand (Belgio), Guido Dumarey intraprende il suo percorso imprenditoriale. A 39 anni di distanza, PUNCH Group ha ampliato sia i suoi confini geografici, vantando oggi 7 sedi distribuite in Belgio, Francia, Italia, Regno Unito, Slovacchia e Cina, sia i suoi confini operativi, operando oggi principalmente nel settore automotive, dopo aver transitato nei settori delle stampanti, dei componenti in metallo e plastica, dell'automazione agricola e dell'elettronica di consumo.

Nel 2020 PUNCH Group ha acquisito il centro di ingegneria della *Business Unit Global Propulsion Systems* di General Motors, già attivo dal 2005 a Torino e insediatosi nella Cittadella Politecnica di Torino dal 2008.

In questa sede, ora denominata PUNCH Torino, più di 700 tra ingegneri e tecnici altamente qualificati lavorano su una nuova generazione di motori diesel a basso consumo di carburante e su nuovi sistemi di propulsione avanzati e con alimentazione basata su carburanti de-carbonizzati, quali quelli a idrogeno. PUNCH affianca alle competenze motoristiche quelle elettroniche sviluppando completamente in casa le centraline e il software di controllo.

La scelta della sede nella Cittadella Politecnica di Torino non è casuale. Infatti, guardando all'insieme di attori presenti nell'area della Cittadella Politecnica, è facile osservare un ecosistema all'interno del quale opera PUNCH Torino. Vi sono, infatti, PUNCH Hydrocells, impegnata nelle tecnologie volte a promuovere sistemi a idrogeno e a riduzione di anidride carbonica; PUNCH Softronix, focalizzata sull'elettronica, sui controlli e sui software; TO.TEM, start-up di proprietà di PUNCH Torino coinvolta nella micro-mobilità sostenibile; AITEM, altra start-up di proprietà di PUNCH Torino operante nel campo dell'intelligenza artificiale;

Marelli eAxle Torino, attiva nell'ambito della mobilità, con cui il Gruppo PUNCH ha costituito una Joint Venture per lo sviluppo e la produzione di sistemi eAxle con sede a Strasburgo; MADEINADD, che opera nel campo della manifattura additiva, frutto di una partnership strategica tra CDP Venture Capital, MIMETE e PUNCH Torino.

Nella cittadella Politecnica sono insediati anche Energy Center, interessato allo sviluppo di politiche e tecnologie energetiche da adottare, avviato nel 2016 dal Politecnico di Torino; Plug and Play e Techstars, rispettivamente incubatore e acceleratore di start-up; fondazione LINKS, nata da un accordo tra Compagnia di San Paolo e Politecnico di Torino e attiva nell'ambito della ricerca applicata, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico a livello nazionale e internazionale; non da ultimo, all'interno della Cittadella Politecnica di Torino vi è il Politecnico di Torino, per cui è opportuno fare una menzione speciale.

La partnership con il Politecnico di Torino

Una partnership chiave di PUNCH Torino è, infatti, proprio quella con il Politecnico di Torino. Questa partnership non si limita a un mero aspetto geografico e di condivisione di spazi comuni, ma si estrinseca anche in progetti condivisi e partecipazione a bandi nazionali ed europei, così come nell'attivazione di tirocini, selezione e reclutamento di giovani talenti e attivazione di numerosi progetti e percorsi di dottorato di ricerca.

In particolare, questa partnership ha origine nel 2008, anno in cui General Motors decise di stabilire il proprio centro di ricerca e sviluppo (R&S) all'interno del campus del Politecnico di Torino, la quale costituiva di fatto un unicum in Europa. Partendo da un organico iniziale composto da alcune decine di ingegneri, tecnici e ricercatori, come precedentemente citato, oggi il centro di ricerca conta più di 700 tra ingegneri e tecnici altamente qualificati, molti dei quali hanno conseguito i propri studi, ivi inclusi quelli di dottorato di ricerca, proprio presso il Politecnico di Torino, rappresentando dunque uno sbocco notevole per gli studenti dell'Università piemontese.

È inoltre interessante notare che, anche a seguito dell'acquisizione da parte di PUNCH Group, tali relazioni sono rimaste salde, sebbene in scala ridotta - con particolare riferimento al finanziamento di progetti di ricerca e borse di dottorato - per via delle dimensioni inferiori del Gruppo belga rispetto a General Motors. D'altra parte, tale aspetto ha però portato ad aumentare considerevolmente le partecipazioni comuni a progetti finanziati, quali progetti europei, regionali, del Ministero delle Imprese e del made in Italy (MISE) tra cui le iniziative previste dal Piano Nazionale Ripresa Resilienza (PNRR).

Infine, con alcuni Dipartimenti del Politecnico di Torino, PUNCH Torino ha anche rapporti di fornitura circa servizi di ingegneria che vengono esternalizzati da quest'ultima.

Le relazioni di PUNCH Torino con i fornitori

I fornitori di PUNCH Torino, in linea prevalente, generano costi che rientrano nella categoria dei cosiddetti costi "indiretti". In particolare, molti dei fornitori cui si rivolge PUNCH Torino sono aziende che offrono consulenza e servizi di ingegneria che possano fungere da supporto nelle attività di ricerca e sviluppo sia in ambito di sviluppo meccanico che software.

In particolare, circa l'80% dei costi che PUNCH Torino sostiene per questi servizi di fornitura sono generati da fornitori operanti su territorio nazionale italiano, di cui circa il 70% nella regione Piemonte. In tal senso, PUNCH Torino si definisce Italia-centrica e molto attiva su territorio nazionale, con una netta prevalenza sul territorio della regione in cui opera.

Tale scelta non è casuale, ma frutto di una strategia pianificata da PUNCH Torino volta a creare connessioni con gli attori operanti su territorio nazionale, che hanno non solo un impatto diretto in termini economici e finanziari, ma anche in termini di acquisizione e implementazione di rapporti di fiducia, molti dei quali consolidati da anni, che sono all'origine di due tipologie di vantaggi competitivi. Il primo deriva dal godimento di garanzie di continuità anche in situazioni economiche difficili o avverse, avendo dunque un impatto positivo sulla resilienza organizzativa di PUNCH Torino. In particolare, grazie alle relazioni di fiducia e ai contatti diretti con il top management dei fornitori, tali benefici si traducono in tempi di reazione più brevi e una maggiore flessibilità e rapidità di azione a vantaggio di PUNCH Torino, che a sua volta le consente di essere particolarmente efficace ed efficiente con i propri clienti. Il secondo è relativo alla creazione di un sistema al cui interno operano attori che condividono una visione comune non solo delle relazioni economiche ma anche di quelle sociali, così come di valori quali ad esempio quello della sostenibilità ambientale. In tal senso, PUNCH Torino e i suoi top managers sono spesso promotori o attivi membri di iniziative di categoria, quali ad esempio Confindustria e l'Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (ANFIA), mantenendo al contempo una tensione alla ricerca, creazione e consolidamento di nuovi network. Da questo punto di vista PUNCH Torino è un membro molto attivo della comunità economica in primis piemontese. In tal senso, attraverso i propri dipendenti, PUNCH Torino partecipa e frequenta le tavole rotonde promosse dalle associazioni di categoria, creando un costante confronto con le istituzioni, con il mondo della ricerca, e supportando la creazione e il consolidamento di nuovi network che promuovano la visione aziendale ma anche lo spirito imprenditoriale nei propri dipendenti.

Uno dei riflessi della partecipazione attiva presso le associazioni di categoria è quella di implementare e consolidare la rete dei fornitori di cui si avvale PUNCH Torino, che ad oggi può contare su un panel di 397 fornitori, molti dei quali dislocati sul territorio italiano e prevalentemente in Piemonte. Il dialogo con le associazioni, e la partecipazione a fiere e congressi di settore, rappresenta infatti una

prima modalità di selezione dei fornitori e consolidamento dei rapporti utilizzata da PUNCH Torino.

La fornitura di servizi specifici in ambito procurement e gestione dei fornitori permette inoltre a PUNCH Torino di entrare in contatto con tutta una serie di aziende e soggetti che già forniscono grandi Original Equipment Manufacturer (OEM) nell'ambito della mobilità e che sono scelti dagli stessi clienti di PUNCH secondo standard molto rigorosi per la produzione di un determinato bene o servizio.

Infine, la terza modalità utilizzata da PUNCH Torino per ampliare il proprio panel di fornitori è quella dello scouting. In particolare, dal momento che le produzioni di diversi componenti si sono spostate da un'ottica di settore a un'ottica di processo produttivo, lo scouting su cui fa leva PUNCH Torino richiede la capacità di leggere ed anticipare quali produzioni potrebbero spostarsi da una prospettiva di settore a una prospettiva più tecnologica. Esemplificando, chi ieri produceva schermi per dispositivi elettronici, oggi può produrre anche i monitor degli specchietti retrovisori, andando dunque ad operare in un settore che, fino a qualche anno fa, non era contemplato per l'uso finale del bene prodotto. Di conseguenza, agli scout di PUNCH Torino è richiesta una particolare capacità di anticipare tendenze future e di saper identificare i trend tecnologici facendo leva, nuovamente, sullo spirito imprenditoriale.

Le relazioni di PUNCH Torino con i dipendenti

La promozione dello spirito imprenditoriale nei dipendenti si riflette anche nella creazione di sfide ingegneristiche rivolte ai propri ingegneri, da cui sono nate due start-up, ambedue con sede presso la Cittadella Politecnica di Torino ed entrambe di proprietà di PUNCH Torino: TO.TEM e AITEM. La prima, TO.TEM, opera nel campo della micro-mobilità sostenibile, nello specifico progettando, e producendo monopattini elettrici partendo da materiali riciclabili e ragionando in ottica di economia circolare. La seconda, AITEM, opera invece nell'ambito delle soluzioni di intelligenza artificiale rivolte alla medicina, alla veterinaria, alla pelletteria e tessile, alla produzione industriale e ai servizi di ingegneria.

Il successo di tali iniziative dipende sicuramente dallo spirito imprenditoriale promosso all'interno del Gruppo, ma anche dalle competenze ingegneristiche e tecnologiche distintive sviluppate nel corso degli anni dai dipendenti di General Motors prima e di PUNCH Torino poi, che li portano a essere considerati oggi come un'eccellenza non solo all'interno del Gruppo PUNCH, ma anche all'interno del settore in cui operano.

Inoltre, a seguito dell'esperienza in General Motors, molto strutturata e orientata ai processi, i dipendenti di PUNCH Torino hanno sviluppato competenze manageriali e organizzative fondamentali in una visione sistemica di business. Tali competenze e conoscenze, le quali si affiancano a quelle core di natura ingegneristica e tecnologica, sono ritenute strategiche all'interno del Gruppo PUNCH. Ne

consegue che uno dei contributi di PUNCH Torino al Gruppo è proprio quello di trasmettere una visione sistemica, nonché di proporre e implementare pratiche e processi manageriali all'interno dell'intero Gruppo.

Le relazioni di PUNCH Torino con le altre sedi del gruppo.

A questo proposito, è interessante sottolineare che fin dall'insediamento di PUNCH a Torino vi è stato un dialogo frequente, con scambi reciproci di visite tra le varie sedi del Gruppo PUNCH, in particolare tra la sede di Torino e quella di Strasburgo. Tale pratica viene utilizzata sia per creare un senso di comunità e di appartenenza al Gruppo, facilitando l'implementazione di una visione sistemica e la condivisione della cultura organizzativa che caratterizza la filosofia del Gruppo, sia per generare uno scambio continuo di competenze ed esperienze tra loro diverse ma complementari, perseguendo così la logica tipica delle learning organisation e favorendo dunque un apprendimento formale e informale di tutti i dipendenti operanti presso le diverse sedi. In questo contesto, PUNCH Torino è diventato il riferimento per il gruppo nell'ambito di diverse attività. Un primo esempio è quello dell'implementazione di processi di sviluppo prodotto - volti a definire la sequenza di attività da intraprendere per ideare, progettare, realizzare e commercializzare un prodotto - per le diverse sedi del Gruppo, grazie alla forte formazione ingegneristica sviluppata dalla sede di Torino nel corso degli anni. Un secondo esempio è relativo alla produzione, implementazione e diffusione di normative e procedure interne a valenza di Gruppo ad esempio relative alla modalità di applicazione di normative Europee. Al contempo, anche in tema di organizzazione e gestione delle risorse umane, la sede di Torino, forte dell'esperienza maturata all'interno di una grande organizzazione come quella di General Motors, lavora alle procedure inerenti all'adozione di sistemi di valutazione delle performance, con conseguente individuazione di Key *Performance Indicators* (KPI) e key performers, anche in ottica di incentivazione dei dipendenti attraverso l'implementazione di un sistema di premi di risultato. Infine, un ultimo esempio è relativo al sistema IT, il cui responsabile di PUNCH Torino è anche diventato responsabile del coordinamento del sistema IT del Gruppo, trasferendo dunque l'expertise di Torino nell'area globale di PUNCH Group anche in questo ambito.

Nel complesso emerge dunque che PUNCH Torino, all'interno del Gruppo, svolge un ruolo che in letteratura è definito come "centre of excellence[71]" ovvero di una unità che svolge attività strategiche e che ricopre anche ruoli tipici degli *headquarter*.

[71]In letteratura i centri di eccellenza sono definiti come: "... an organizational unit that embodies a set of capabilities that has been explicitly recognized by the firm as an important source of value creation, with the intention that these capabilities be leveraged by and/or disseminated to other parts of the firm", in Centers of excellence in multinational corporations; Frost, T.S., Birkinshaw, J.M., Ensign, P.C. ; 2002 ; Strategic Management Journal, 23(11), pp. 997-1018.

Lo scambio tra le sedi non si limita, però, alla contaminazione reciproca di procedure, competenze e conoscenze, ma include anche lo scambio di dati e informazioni relativi a clienti e fornitori, con l'obiettivo di ampliare i panel di clienti e fornitori da cui le singole sedi possono attingere. Questa pratica aumenta da una parte il raggio di azione sui mercati delle singole sedi, e la loro efficacia ed efficienza nel soddisfacimento dei bisogni dei clienti dall'altra, perseguendo un'ottica di vantaggio competitivo di Gruppo.

Emerge nuovamente un tema relativo allo spirito imprenditoriale, il quale sembra essere una costante all'interno del Gruppo. Ne è un esempio diretto il proprietario stesso del Gruppo, Guido Dumarey, il cui approccio imprenditoriale non si esplicita solo nei comportamenti e nelle aspettative di ruolo verso i suoi dipendenti, ma anche nella gestione quotidiana del Gruppo PUNCH, caratterizzata da un'elevata flessibilità organizzativa e dall'utilizzo di meccanismi informali di controllo e gestione, tipico delle aziende familiari o imprenditoriali. Questo approccio che ha generato diversi esempi virtuosi, quali la nascita delle due start-up precedentemente menzionate presso la Cittadella del Politecnico, comporta altresì dei rischi, primo fra tutti quello di frammentazione delle singole sedi nella gestione quotidiana, con conseguente mancanza di un approccio sistemico da parte del Gruppo.

In questo senso, il contributo di PUNCH Torino è essenziale e si esplicita anche nella presenza di Pierpaolo Antonioli, Chief Executive Officer (CEO) di PUNCH Torino, nel Board of Directors di PUNCH Group nel ruolo di Chief Technical Officer (CTO) del Gruppo. Nella sua posizione di CTO, Pierpaolo Antonioli coordina infatti lo sviluppo tecnico del Gruppo PUNCH, implementando e sfruttando sinergie e opportunità in stretta collaborazione con tutte le sedi. È di particolare interesse sottolineare che, nella precedente esperienza presso General Motors, Pierpaolo Antonioli era già l'Amministratore Delegato di *General Motors Global Propulsion Systems*, sottolineando come la scelta di PUNCH Group sia stata quella di investire sulla continuità.

Le relazioni di PUNCH Torino con le istituzioni

Oltre ad avere rilievo nell'ambito di PUNCH Group, il CEO di PUNCH Torino, Pierpaolo Antonioli ricopre figure istituzionali in diversi ambiti. Infatti, è attualmente membro del Consiglio Generale e dell'Advisory Board per l'Attrazione di Investimenti Esteri di Confindustria, mentre negli anni è stato Vicepresidente di Unione Industriale Torino e Presidente del Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte (CEIP).

Grazie a queste attività e cariche ricoperte da Pierpaolo Antonioli, ma anche all'importante rete di relazioni nell'ambito industriale e automotive che lo stesso ha creato negli anni, PUNCH Torino viene spesso coinvolta in tavoli ministeriali e non relativi, ad esempio, al tema della transizione ecologica, dello sviluppo industriale,

delle nuove tecnologie quali quelle relative all'uso dell'idrogeno per la propulsione, aree in cui PUNCH Torino esercita le proprie competenze.

Anche a livello locale, non è insolito che PUNCH Torino accolga esponenti del Consiglio Regionale, il Sindaco di Torino, Assessori Regionali e atre istituzioni, dimostrando dunque la volontà di ricercare un dialogo aperto e continuo con le istituzioni locali.

Sviluppi recenti e uno sguardo al futuro

In chiusura, vale infine la pena menzionare che il 2023 di PUNCH Torino è iniziato con due accordi significativi. Il primo, siglato il 10 gennaio, è quello con il Gruppo Renault per lo sviluppo di motori diesel Euro 7 a basse emissioni. Il secondo, siglato il 18 gennaio, è quello con la European Investment Bank (EIB), la quale ha concesso un finanziamento di 40 milioni di euro al Gruppo PUNCH per lo sviluppo di tecnologie di propulsione a idrogeno a Torino e Strasburgo, evidenziando l'importanza di PUNCH Torino nell'attirare importati investimenti e sottolineandone la capacità di generare benefici non solo per la sede piemontese, ma per il Gruppo intero.

STAMPATO IN ITALIA
nel mese di maggio 2023
da Rubbettino print per conto di Rubbettino Editore srl
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)
www.rubbettinoprint.it