

Capitolo 8

LE MULTINAZIONALI ESTERE IN LOMBARDIA: SPUNTI DA UNA RECENTE RICERCA ¹

8.1 TENDENZE RECENTI NELLA PRESENZA DI IMPRESE A CONTROLLO ESTERO IN ITALIA E IN LOMBARDIA

Nel 2004 si contavano in Italia 13.951 imprese a controllo estero (MNE), di cui il 70% nei servizi, che davano lavoro a più di 1,1 milione di addetti, pari al 6.8% degli occupati totali (7.7% nell'industria, 6.1% nei servizi). (dati ISTAT, *Inward FATS – Inward statistics on foreign affiliates*),

Queste MNE contribuivano all'11% del valore aggiunto (16.6% nell'industria manifatturiera), al 15.3% del fatturato (19.6% nell'industria manifatturiera), al 10.8% degli investimenti (15.2% nell'industria manifatturiera), al 25.9% della spesa in Ricerca e Sviluppo (25.7% nell'industria manifatturiera). Le MNE contribuivano al 23.4% delle esportazioni e al 33.8% delle importazioni di merci, con punte fino al 40% delle esportazioni e al 50% delle importazioni in settori come chimica/fibre/raffinazione di prodotti petroliferi. Questi flussi di commercio estero si realizzano attraverso una elevata quota di scambi intra-gruppo (quasi il 42% delle esportazioni e il 70% delle importazioni).

Nel quadro degli investimenti diretti esteri (IDE) mondiali, l'Italia negli anni recenti ha continuato a perdere terreno, non solo per la quota crescente degli IDE diretti verso Cina e altri mercati emergenti, ma anche nei confronti di altri paesi europei. Sui flussi totali di IDE in entrata l'Italia è scesa oltre la 15° posizione, preceduta in Europa da paesi come Spagna, Irlanda, Belgio. E rapportando lo stock di IDE in entrata al PIL l'Italia è fra gli ultimi posti in graduatoria in Europa (dati UNCTAD, *World Investment Report*).

Guardando ai soli IDE rivolti all'Italia, negli ultimi 15 anni Lombardia e Milano riducono di circa 10 punti percentuali il loro peso rispetto ad addetti e fatturato delle MNE sull'intero territorio nazionale, a vantaggio di altre regioni. Ad esempio ancora nel 1990 alla Lombardia venivano attribuiti il 51% dei dipendenti in Italia delle MNE, mentre tale percentuale è scesa al 41% all'inizio del 2006. Il calo è ancora più vistoso per la sola provincia di Milano, il cui peso in termini di addetti è sceso dal 41% al 28% del totale nazionale. In buona misura ciò riflette una quota crescente di localizzazione delle MNE in altre regioni del Centro-Nord (in particolare Triveneto, Emilia-Romagna, Lazio) per attività manifatturiere tradizionali, ma anche per il settore elettrico-elettronico in cui gruppi come IBM, HP, Alcatel, Siemens, Italtel hanno fortemente ridimensionato e talora interamente dimesso stabilimenti produttivi localizzati in larga parte nella provincia di Milano.

¹ Questo articolo è largamente tratto dalla Sintesi della ricerca "*Le multinazionali estere in Lombardia e in Italia: impatto sullo sviluppo, opportunità, tendenze e prospettive*", ricerca affidata dalla CCIA di Milano al CESPRI – Centro di Ricerca sui Processi di Innovazione e Internazionalizzazione, sotto la guida e la responsabilità scientifica di Fabrizio Onida. La ricerca si è avvalsa di una particolare collaborazione con il Politecnico di Milano. Il gruppo di lavoro è stato costituito da Rosario Crinò e Anna Falzoni (Università Bocconi e Università di Bergamo), Marco Mutinelli e Lucia Piscitello con i collaboratori di REPRINT (Politecnico di Milano) Maria Sole Bannò, Stefano Elia, Ilaria Mariotti, Larissa Rabbiosi.

Tale tendenza è stata tuttavia in parte compensata dalla crescente presenza di attività terziarie maggiormente legate alla vocazione produttiva e distributiva della grande area metropolitana milanese.

Nella sola provincia di Milano è comunque localizzato il 17% di tutti gli stabilimenti italiani a controllo estero (la metà di quelli attribuiti alla Lombardia), e in termini di addetti e fatturato Milano conta rispettivamente per l'80% e il 90% dell'intera Lombardia.

Non va perso di vista il netto cambiamento nella dimensione assoluta e nella composizione percentuale degli addetti a controllo estero in Lombardia nel periodo 2000-2006. Una flessione nelle attività produttive dell'industria manifatturiera (-21.800 addetti) si è accompagnata ad una forte crescita (+53.600 addetti) nei servizi, particolarmente nelle attività di informatica, telecomunicazioni, logistica e servizi professionali, oltre che in attività commerciali al servizio delle reti di vendita e assistenza dei grandi gruppi.

Tra il 2002 e il 2006 la Lombardia ha comunque attratto il 43% delle sedi di nuovi investimenti dall'estero, con percentuali nettamente più elevate nelle attività commerciali e nei servizi alle imprese. Sotto questo profilo Milano distanzia nettamente le altre principali province (Torino, Roma, Bologna), particolarmente nel commercio e nei servizi. Il peso di Milano e Lombardia è più basso se consideriamo i soli IDE manifatturieri.

Anche in base ad una recente banca dati a scala europea (Locomonitor), l'Italia nel suo assieme si conferma come paese complessivamente di modesta attrattività. Il numero delle nuove iniziative rivolte all'Italia nel quadriennio è circa metà di quello risultante per Spagna, il 40% rispetto alla Francia e meno di un quarto rispetto al Regno Unito, anche se il valore medio dell'investimento per singola iniziativa vede l'Italia in posizione elevata. Inoltre l'Italia appare destinataria di progetti prevalentemente di tipo marketing-vendite-consulenza alle imprese-costruzioni-energia elettrica, assai meno di progetti legati a produzione, ricerca, infrastrutture ICT.

Tuttavia, all'interno di questo quadro, la stessa fonte mette in luce una posizione di tutto rispetto per la Lombardia comparata con le altre principali regioni europee. La Lombardia appare infatti in 10° posizione sul numero dei progetti (anche se assai più in basso come valore medio), distaccando regioni come Rhone Alpes, Berlino, Baden-Wurtemberg, Galles.

Un'altra fonte (P.J.Taylor, studioso di economia urbana e regionale) calcola la presenza in 315 città del mondo delle 100 maggiori società fornitrici di servizi particolarmente importanti per le imprese (finanza-assicurazione, consulenza, legali, contabilità, pubblicità ecc.) e in base a questo dato stima un indicatore di "connettività" tra ogni città e la rete globale. Risultato interessante e in parte sorprendente: Milano risulta in ottava posizione nella graduatoria delle 315 città mondiali, anche se con un indice pari al 60% di quello della città leader del mondo (Londra). Comunque in Europa Milano risulta preceduta solo da Londra e Parigi e appare pertanto un importante *gateway* per fare business nel mondo.

In base ad un'altra fonte (Cushman&Wakefield Healey & Baker, società inglese di servizi immobiliari), la quale costruisce una graduatoria basandosi su sondaggi d'opinione di *senior executives* di 500 imprese industriali e di servizi localizzate in Europa, Milano risulta in undicesima posizione su 30 città considerate e perde due posizioni dal 1990, mentre migliorano la propria posizione in graduatoria città come Barcellona, Madrid, Monaco, Berlino, Dublino, Praga.

Tra i fattori considerati dai *senior executives*, quelli che giocano a favore di Milano includono: notorietà e familiarità acquisite dalla passata esperienza, disponibilità di risorse umane qualificate (anche se non a basso costo), disponibilità di aree per fiere e convegni, collegamenti di trasporto esterni e internazionali.

Tra i fattori che invece giocano negativamente per la localizzazione a Milano troviamo: infrastrutture di trasporto metropolitano, scarsa reperibilità di spazi per uffici, difficoltà linguistiche, qualità della vita e dell'ambiente.

8.2 ALCUNI CONFRONTI SU DATI DI BILANCIO

In un apposito capitolo della nostra ricerca sono stati presi in esame i bilanci non consolidati 2000-2005 di 1089 imprese a capitale estero (identificate dalla fonte REPRINT) con sede amministrativa in Lombardia, confrontandone diversi indicatori con quelli di più di 13.096 imprese a capitale italiano con sede amministrativa in Lombardia e fatturato di almeno 2.5 milioni di euro nel 2005. In entrambi i campioni le imprese manifatturiere pesano per circa due terzi sul numero totale.

A conferma di quanto emerge nell'abbondante letteratura empirica disponibile, complessivamente le MNE si caratterizzano per: a) maggiore dimensione media in termini di addetti, fatturato, costi di produzione e valore aggiunto; b) maggiore intensità di capitale fisico e capitale intangibile per addetto (nel nostro campione solo nell'industria manifatturiera, non nei servizi); c) più elevata produttività del lavoro (valore aggiunto per addetto); d) più alte retribuzioni e costo del lavoro per addetto.

Occorre verificare tuttavia se questi indicatori di performance delle MNE riflettono semplicemente una composizione più favorevole per dimensione e settore di appartenenza rispetto alle imprese a capitale italiano (come risultato della storia passata e in particolare come riflesso di una politica di acquisizione in Italia delle imprese migliori, il cosiddetto *cherry picking*), o non piuttosto caratteristiche di comportamento e di risultati economici strutturalmente diversi anche a parità di dimensione media d'impresa e di settore, e a prescindere dalla natura originale dell'IDE (*greenfield* o acquisizione).

A tale scopo si è fatto ricorso ad una metodologia collaudata, che consiste nel farsi estrarre dall'universo (nel nostro caso le 13.096 imprese lombarde a capitale italiano) tramite un semplice modello statistico (modello probit) un cosiddetto "campione controfattuale", cioè un sottoinsieme di numerosità simile (1086), col vincolo che le imprese a controllo nazionale siano il più possibile simili alle 1089 MNE quanto a dimensione di fatturato e settore merceologico.

E' stato anche operato un confronto di indicatori di bilancio tra le MNE e il particolare sottoinsieme del "controfattuale" rappresentato dalle imprese lombarde a loro volta classificabili come multinazionali a capitale italiano (MNI), cioè aventi una presenza produttiva e commerciale diretta in almeno un paese estero. Si tratta solo di 267 imprese, il 25% del totale.

I risultati dell'esercizio portano – con qualche cautela data l'elevata varianza tra diversi indicatori e diversi settori - un sia pur moderato sostegno alla seconda ipotesi, ma solo per l'industria manifatturiera, mentre per la maggior parte dei servizi sembra potersi applicare l'ipotesi del *cherry picking*.

Nell'industria manifatturiera, infatti, anche utilizzando il "controfattuale" le MNE tendono a manifestare caratteristiche superiori in termini di produttività, capitale di conoscenza, qualità della forza lavoro impiegata e solidità finanziaria.

Al tempo stesso le nostre multinazionali manifatturiere a capitale italiano (MNI) presentano caratteristiche di dimensione, produttività, qualità della forza lavoro e solidità finanziaria in linea o di poco inferiori alle MNE, ma migliori delle altre imprese domestiche manifatturiere.

Complessivamente si trae l'impressione, confermata anche da molte interviste di cui nel paragrafo seguente, che la presenza di imprese a controllo estero del capitale tenda a generare benefici effetti di *spillover* sulla qualità dell'occupazione e sulla cultura manageriale nel tessuto produttivo della regione e del paese. Non è da escludere che fra tali *spillovers* vi sia anche un qualche effetto di spinta verso una maggior proiezione multinazionale delle stesse imprese italiane.

8.3 IMPRESE A CONTROLLO ESTERO, MERCATO, RISORSE E TESSUTO PRODUTTIVO NAZIONALE E LOMBARDO: RISULTATI DA UN'INDAGINE SUL CAMPO

Oggi più che in passato la localizzazione produttiva in Italia delle MNE non è certo motivata da strategie "*cost saving*", ma prevalentemente da strategie "*market seeking*" legate alla dimensione e alla tipologia del mercato, che richiedono strutture permanenti di presenza e di vicinanza ad una clientela con preferenze assai diversificate. Ciò si applica in particolare ai grandi clienti privati e alla domanda pubblica (energia, sanità, comunicazione, trasporti), nonché al crescente mercato dei servizi *business*.

Peraltro in tutti i paesi, non solo in Italia, a stadi di sviluppo più avanzati del mercato corrisponde una domanda di prodotti con un crescente contenuto di servizi, la cui offerta richiede una prossimità fisica tra compratore e venditore (servizi *non tradeable*) o almeno uno specifico radicamento organizzativo del venditore nell'ambiente economico e culturale della propria clientela. Ciò vale per alcuni beni di consumo durevoli relativamente sofisticati, ma a maggior ragione per beni intermedi (materiali-parti-componenti) e per attrezzature e beni strumentali che entrano nel processo produttivo di imprese utilizzatrici a valle e richiedono progettazione, esecuzione, manutenzione e assistenza tecnica personalizzate secondo le specifiche esigenze del cliente *business*. Se la capillare diffusione delle tecnologie ICT concorre ovunque alla frammentazione della filiera produttiva, fino a generare quei fenomeni di scomposizione dei moduli produttivi (*unbundling of tasks*) che molto di recente sta affascinando i cultori della teoria degli scambi internazionali, al tempo stesso il progresso tecnologico e la crescente mobilità internazionale delle risorse umane qualificate induce fenomeni di agglomerazione geografica di domanda-offerta, per cui gli IDE sono sempre più un complemento piuttosto che un sostituto del commercio internazionale di beni e servizi.

I rapporti intra-gruppo delle affiliate delle MNE sono dominati dalla tipica architettura di *supply chain* globale: il gruppo multinazionale tende a organizzarsi per "centri di competenza" orizzontali che lavorano per l'intera rete del gruppo e interagiscono con unità di business specializzate per tipologie di prodotti-servizi e/o per aree geografiche, secondo modelli organizzativi matriciali. Fondamentale per quasi tutte le imprese intervistate è lo scambio reciproco di *best practices* tra i diversi centri di competenza e unità di business, via Intranet e altri canali di comunicazione *in house*, in una logica di *global sourcing* di prodotti e servizi governata dalla casa madre.

Talora è proprio la specializzazione di queste unità produttive entro una logica di integrazione verticale del gruppo a rilanciare impianti che prima dell'acquisizione da parte del gruppo multinazionale sarebbero stati destinati alla chiusura per mancanza di mercato e di organizzazione manageriale.

A conferma dei dati desumibili dai bilanci, le MNE intervistate tendono a occupare manodopera relativamente qualificata e conseguentemente meglio retribuita rispetto alla media dell'industria domestica.

L'impatto delle MNE su quantità e qualità della forza lavoro include anche l'attivazione indiretta di manodopera tramite i fornitori di beni e servizi intermedi. Se, da un lato, la *supply chain* dei grandi gruppi contempla di norma politiche di acquisto al minor prezzo da fornitori globali e/o tramite aste *on-line* per materie prime, tecnologie di base e prodotti-componenti considerati *commodities*, dall'altro lato la MNE genera una domanda di beni e servizi intermedi per i quali deve rivolgersi all'offerta locale. E in molti casi le MNE segnalano, tra i vantaggi della propria localizzazione in Italia, proprio alcune caratteristiche favorevoli delle PMI fornitrici domestiche (prossimità, flessibilità, qualità, affidabilità, creatività).

In qualche misura ciò si applica anche all'Italia dove – pur nella nota frammentazione delle istituzioni di ricerca – si trovano (non da oggi) nicchie di competenza e di eccellenza, sia nella ricerca di base, sia talora ereditate dalla disgregazione di grandi imprese pubbliche e private. L'investimento della MNE assume in questi casi, accanto al tradizionale obiettivo *market seeking*, anche quello di *resource and knowledge seeking* entro una logica di integrazione di competenze nella strategia di gruppo.

La nostra indagine sul campo ha trovato, accanto a casi di ridimensionamento delle attività di ricerca in Italia a favore di una concentrazione presso unità della casa madre o di affiliate in altri paesi europei, altri casi in cui ottime risorse locali di conoscenza ed esperienza tecnologica sono state valorizzate nei centri di R&S delle MNE presenti in Lombardia e in Italia. Anche se va detto che la dimensione assoluta e relativa degli addetti a queste attività (prevalentemente ricerca applicata allo sviluppo dei prodotti e dei processi, quasi mai "ricerca di base") tende a rimaner alquanto contenuta. Diversi esempi spaziano dal settore chimico-farmaceutico (BASF, Roche, Sanofi-Aventis, Solvay) a quello elettromeccanico (Siemens, ABB, General Electric, Schneider Electric), informatico (IBM, Microsoft, Cisco, HP), delle telecomunicazioni (Alcatel-Lucent, Prysmian), degli autoveicoli (Bosch).

I principali fattori negativi, piuttosto noti e attribuibili a condizioni generali del paese piuttosto che specifiche della Lombardia, possono riassumersi nei seguenti: a) legislazione, burocrazia e giustizia civile complesse, non affidabili, inefficienti; b) infrastrutture di trasporto inadeguate e congestionate; c) alto costo dell'energia; d) alti costi e scarsa disponibilità di siti; e) fiscalità sulle imprese relativamente pesante e non trasparente; f) scarsità e farraginosità degli incentivi all'innovazione industriale; g) penuria di laureati e diplomati in discipline tecnico-scientifiche con preparazione solida e non troppo astratta; h) sistema bancario ancora poco preparato a fornire servizi finanziari richiesti nelle operazioni internazionali maggiormente complesse e sofisticate (es. finanza strutturata); i) carenze nel sistema pubblico di promozione della proiezione internazionale delle imprese di piccole e medie dimensioni.

Ma da diverse interviste sono anche emersi fattori di attrattività per le MNE che già operano sul nostro territorio. I principali fattori segnalati sono i seguenti: a) disponibilità di risorse umane e tecniche qualificate, collaborative e relativamente poco costose; b) in particolare, qualità, flessibilità e propensione al *problem solving* degli ingegneri e dei quadri tecnici; c) presenza di nuclei di competenze tecnico-scientifiche di prima qualità, in particolari nicchie di settori avanzati delle nuove tecnologie; d) reperibilità di reti di fornitori affidabili e tecnologicamente qualificati; e) notevole esperienza impiantistica in settori che spaziano dal siderurgico al petrolchimico, alla cantieristica navale; f) altrettanto notevoli esperienze e competenze nelle grandi opere infrastrutturali; g) posizione geografica privilegiata per servire mercati dell'Europa meridionale e balcanica e del Medio Oriente.

Resta il fatto che, in quasi tutti i casi coperti dalle interviste, le MNE attualmente presenti in Italia non prevedono disinvestimenti significativi nei prossimi anni. Purtroppo nemmeno sono previsti significativi aumenti di capacità produttiva, per i quali appaiono più attraenti altri paesi europei dotati di migliori istituzioni (Spagna, Regno Unito, Olanda..), così come nuovi attuali e potenziali membri della UE allargata, Cina-India e altri paesi dell' Asia Sud Orientale.

Se gioca bene le proprie carte, anzi che perdersi in confuse discussioni sull'importanza della "italianità" quando cambiano gli assetti proprietari di alcune sue grandi imprese, l'Italia può ancora inserirsi in quella tendenza che vede oggi importanti mutamenti nella cultura e nelle strategie delle maggiori MNE, anche sotto la spinta delle nuove MNE che si affacciano impetuosamente nello scenario della competizione oligopolistica mondiale (come ampiamente illustrato nel *World Investment Report* dell'UNCTAD del 2006).

Secondo l'autorevole opinione di Sam Palmisano, CEO dell'IBM (riportata da *The Economist* del 7 aprile 2007), la globalizzazione vede oggi un importante svolta generazionale: dal modello cosiddetto "*Mini Me*" del grande gruppo multinazionale, che tende a riprodurre la propria specificità culturale e organizzativa in ogni località dove va ad insediarsi, si va verso un modello multipolare in cui la MNE ottimizza l'impiego delle risorse globali con un forte decentramento di responsabilità e una grande apertura verso le diverse culture ed energie locali. Cultura, fantasia ed energia che l'Italia non ha ancora perduto!

