

# GRANDA E GLOBAL

INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DEL SISTEMA PRODUTTIVO  
CUNEESE



Q4Q

La collana *Quaderni della Fondazione CRC* mette a disposizione i risultati delle ricerche socio economiche realizzate dal Centro Studi e Innovazione per esplorare temi di interesse e di prospettiva per il territorio della provincia di Cuneo e per contribuire alla realizzazione e alla valutazione dell'attività propria della Fondazione.

La presente ricerca è stata promossa e finanziata dalla Fondazione CRC e realizzata in collaborazione con R&P – Ricerche e progetti.

Centro Studi e Innovazione Fondazione CRC: Elena Bottasso (coordinamento), Stefania Avetta, Ilaria Ballatore, Francesco Carbonero, Vittorio Sabbatini.

R&P: Marco Alberto Mutinelli (coordinamento), Salvatore Cominu, Michelangelo Filippi, Dario Albino, Brigida Orria, Davide Malimpensa, Giovanna Spolti, Margherita Vitelli.

A Marco Mutinelli, Salvatore Cominu e Michelangelo Filippi si deve la redazione dei testi. Dario Albino, Davide Malimpensa, Brigida Orria, Giovanna Spolti e Margherita Vitelli hanno svolto le attività di ricerca dati e la realizzazione delle interviste.

*Si ringraziano tutte le persone degli enti, delle organizzazioni e delle imprese che, attraverso la condivisione di dati, informazioni, opinioni e visioni hanno contribuito allo sviluppo di questa ricerca.*

*Un ringraziamento va infine a Yasmine Beraudo, Carlo Bovolo, Francesco Giraudo e Francesca Mina per aver collaborato alla pubblicazione di questo Quaderno.*

APRILE 2021

# GRANDA E GLOBAL

INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DEL SISTEMA PRODUTTIVO  
CUNEESE

*A cura di*  
R&P - Ricerche e progetti

© 2021 Fondazione CRC  
Via Roma 17 – 12100 Cuneo – Italia  
[www.fondazionecrc.it](http://www.fondazionecrc.it)  
ISBN 978-88-98005-26-0

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito [www.fondazionecrc.it](http://www.fondazionecrc.it)  
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Si segnala che una precedente versione del quaderno è stata pubblicata online come Q38 nel mese di luglio 2020. Visto lo scenario in evoluzione, è stata valutata l'opportunità di rendere disponibile al pubblico una versione aggiornata al periodo coincidente con la presentazione del lavoro (aprile 2021). Di conseguenza, è stata aggiornata la numerazione della collana e il presente Quaderno prende ora la numerazione 40.

Progetto grafico: Undesign - Torino  
Impaginazione: Bosio.Associati – Savigliano  
Stampa: Tipolito Europa  
Chiuso in tipografia a aprile 2021



# SOMMARIO

---

Saluto del Presidente	8
Presentazione	9
Introduzione	11

---

## 1. INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO

1.1	Il dibattito sugli impatti delle multinazionali sul territorio	23
1.1.1	L'impatto delle IMN sull'economia dei Paesi ospiti	24
1.1.2	L'impatto delle IMN sull'economia del Paese di origine	26
1.2	Le politiche e gli strumenti a supporto dell'internazionalizzazione	27

---

## 2. IL CONTESTO INTERNAZIONALE E LA POSIZIONE DELL'ITALIA

2.1	Il contesto internazionale	37
2.2	La posizione dell'Italia	40
2.3	L'internazionalizzazione delle imprese italiane	43

---

## 3. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE CUNEESE

3.1	Un quadro d'insieme	55
3.2	Il commercio estero	56
3.3	Le partecipazioni delle imprese cuneesi all'estero	63
3.4	Le partecipazioni estere in provincia di Cuneo	68

---

## 4. I RISULTATI DELLA RICERCA SUL CAMPO

4.1	Impostazione e metodologia	75
4.2	Gli obiettivi dell'investimento estero	77
4.2.1	Le strategie delle IMN insediate a Cuneo	79
4.2.2	L'internazionalizzazione delle imprese cuneesi	86
4.3	Qualità e tipo delle produzioni nelle sedi italiane controllate da IMN	90
4.4	Autonomia e radicamento delle sedi locali	91
4.4.1	Autonomia	91
4.4.2	Radicamento	93

4.5	Gli effetti generati	96
4.5.1	Le ricadute degli investimenti in entrata	96
4.5.2	I <i>feedback</i> del processo di internazionalizzazione per le imprese cuneesi	101
4.6	Vantaggi e svantaggi localizzativi	102
4.7	Alcune riflessioni rispetto alle multinazionali cuneesi	105

---

## 5. IL CONFRONTO CON GLI STAKEHOLDER

5.1	Gli <i>stakeholder</i> coinvolti	111
5.2	Settore agroalimentare, vino e turismo	112
5.3	Domanda, offerta di lavoro e formazione	114
5.4	Gli attori pubblici	117

---

## 6. CONCLUSIONI

6.1	I principali risultati della ricerca	123
6.2	Nodi, dicotomie, criticità, prospettive	126
6.3	Alcune possibili implicazioni di <i>policy</i>	132

---

Bibliografia



## Saluto del Presidente

Contribuire allo sviluppo locale della provincia di Cuneo rappresenta uno degli obiettivi strategici che la Fondazione CRC ha messo al centro del proprio programma negli ultimi anni. Favorire la competitività della provincia, creare le condizioni per la crescita economica e occupazionale e valorizzare il sistema produttivo sono la base per incrementare il benessere della comunità cuneese e migliorare la qualità della vita dei suoi cittadini. Per quanto attiene al ruolo della Fondazione, in questi anni abbiamo lavorato e continueremo a lavorare a fianco del sistema provinciale per favorire e incentivare l'innovazione e la ricerca, lo sviluppo di competenze, la valorizzazione delle vocazioni locali, la diffusione di soluzioni sostenibili e di efficientamento energetico.

La Fondazione CRC ha presentato da poco il nuovo Piano pluriennale per il mandato 2021-2024, individuando le sfide prioritarie + *Sostenibilità*, + *Comunità*, + *Competenze* come guida per contribuire allo sviluppo economico, sociale, culturale e ambientale. Questi obiettivi non possono prescindere dalla conoscenza accurata del contesto di riferimento e dai possibili scenari con cui confrontarsi. Per questo motivo, affidiamo al nostro Centro Studi e Innovazione il compito di esplorare e approfondire temi di particolare interesse per la provincia di Cuneo, da restituire a favore di tutti gli attori pubblici e privati. Con questo Quaderno affrontiamo un tema cruciale per la crescita della nostra provincia, sia per quanto riguarda il passato, sia soprattutto per il futuro: quello dei processi di internazionalizzazione del sistema produttivo locale, in particolare rispetto agli investimenti provenienti dall'estero e a quelli delle imprese cuneesi oltre confine.

Come istituzioni e come comunità siamo di fronte a una grande responsabilità e una sfida importante, tanto più alla luce della crisi connessa alla pandemia Covid-19, che metterà alla prova il nostro sistema locale nella sua capacità di resilienza e rinnovamento, dove la leva dell'internazionalizzazione giocherà un ruolo fondamentale.

Giandomenico Genta



## Presentazione

Nel Piano Pluriennale 2021-2024 la Fondazione CRC ha individuato le sfide e gli obiettivi prioritari per contribuire alla ripartenza e alla crescita della provincia di Cuneo. Per ripartire servirà, da un lato, conoscere dove eravamo arrivati prima della pandemia e, dall'altro, sapere dove vogliamo andare. Una delle direzioni indicate dal dibattito economico e sociale attuale è quella dell'innovazione e della capacità di un territorio di elaborare e sviluppare visioni strategiche di area vasta e di lungo periodo al fine di generare lavoro e occupazione sul territorio.

In virtù di questa priorità, il Centro Studi e Innovazione della Fondazione – che ha il compito di realizzare delle ricerche di approfondimento e di prospettiva per fornire indicazioni utili alla Fondazione e al territorio provinciale per la programmazione e progettazione degli interventi – ha promosso un'indagine sul tema dell'internazionalizzazione del sistema produttivo della provincia di Cuneo.

L'internazionalizzazione delle imprese, fattore cruciale per la crescita e la competitività, è strettamente connessa alle tendenze e interazioni del contesto socio economico su scala sia globale sia locale e mette in competizione interi sistemi territoriali anche molto distanti fra loro.

È fondamentale, per imprese e territori, saper puntare sui propri fattori di competitività per affrontare le continue sfide poste dai processi globali, come le dinamiche di apertura e chiusura dei mercati, le trasformazioni tecnologiche e dell'economia digitale connesse con le trasformazioni del mercato del lavoro, le questioni ambientali e le nuove forme di responsabilità sociale d'impresa e di welfare.

Per la provincia di Cuneo, la capacità di attrazione e permanenza di multinazionali estere, così come la capacità di internazionalizzazione delle imprese locali rappresentano importanti leve a sostegno dello sviluppo economico del territorio, ma possono rappresentare anche importanti opportunità per la crescita delle competenze, dell'innovazione, della responsabilità ambientale e sociale del contesto locale.

La ricerca si va ad inserire in un panorama di analisi dedicato a esplorare gli scenari di sviluppo per la provincia di Cuneo, in una logica *Green, Smart e Global* (si vedano i precedenti Quaderno n. 21, *Granda e Green. Green economy in provincia di Cuneo* e Quaderno n. 32, *Granda e Smart. Esperienze smart in provincia di Cuneo*).

L'indagine che qui si presenta, realizzata con la preziosa collaborazione di R&P – Ricerche e progetti, si è posta l'obiettivo di analizzare il concetto di internazionalizzazione, in entrata e in uscita, del sistema produttivo e i principali nodi del dibattito

nell'attuale contesto socio economico su scala sia globale che locale; di ricostruire la situazione del sistema provinciale evidenziandone i principali punti di forza e di criticità, sia rispetto alla capacità di attrazione di nuovi insediamenti e di permanenza di quelli già presenti sia riguardo alla promozione e all'insediamento sui mercati esteri. La seconda parte della ricerca, in particolare, illustra i risultati delle indagini effettuate sul campo, sia attraverso la somministrazione di questionari sia attraverso interviste qualitative di approfondimento, presso le imprese coinvolte nei processi di internazionalizzazione in entrata e in uscita e presso alcuni osservatori privilegiati e istituzioni che rivestono un ruolo attivo nel settore.

Occorre sottolineare che la ricerca è stata realizzata nella fase precedente la pandemia Covid-19: le conseguenze del *lockdown* e l'impatto della crisi si ripercuoteranno negli anni a venire modificando profondamente il sistema economico dalla scala globale a quella locale. È presto per dire quali saranno gli effetti sul lungo periodo, ma si può senz'altro affermare che la capacità di internazionalizzazione continuerà a rappresentare una leva fondamentale per lo sviluppo dei sistemi locali, tanto più se declinato in chiave sostenibile.

Ci auguriamo che questo Quaderno, finalizzato a fornire non un quadro congiunturale, quanto una visione di insieme sulle caratteristiche, le tendenze e gli scenari di lungo periodo dell'internazionalizzazione del sistema produttivo cuneese, possa rappresentare un'importante risorsa conoscitiva, soprattutto nella fase attuale che richiede di avviare una profonda riflessione sulle scelte di rinnovamento e trasformazione dei processi di sviluppo, a partire dalle dotazioni e dalle potenzialità del contesto di riferimento.

Il Centro Studi e Innovazione

## Introduzione

Questo rapporto, dedicato ai processi di internazionalizzazione economica della provincia di Cuneo, è stato redatto nei mesi antecedenti l'esplosione della pandemia Covid 19, che ha modificato radicalmente la scena economica mondiale. Le restrizioni alle attività economiche decise per arginare la crisi sanitaria hanno interessato buona parte della popolazione mondiale e tutte le maggiori economie, determinando un forte calo di tutti gli indicatori economici che si sono inevitabilmente riflessi anche sulla dinamica delle esportazioni e degli investimenti esteri del territorio cuneese, oggetto di questo lavoro. È certo prematuro a tutti gli effetti fornire al momento della redazione di questa nota una misura realistica degli effetti economici di medio periodo legati alla pandemia, stanti le incertezze che insistono tuttora sull'evoluzione del quadro sanitario ed economico. Le misure intraprese dalle autorità pubbliche e dalle banche centrali di sostegno alla liquidità, supporto ai redditi delle famiglie e delle imprese, hanno nel breve periodo contenuto gli effetti sociali della crisi. Le ingenti risorse stanziare a favore del rilancio delle economie, a partire dal piano Next Generation EU, attrezzeranno la via del rilancio, ma per valutarne l'efficacia occorrerà del tempo.

A poco più di un anno dallo scoppio della crisi indotta dall'emergenza sanitaria è comunque possibile fare alcune prime valutazioni sulla base dei (pochi) dati statistici già disponibili. Secondo le stime più recenti, nel 2020 il Pil italiano ha registrato una contrazione pari all'8,9 per cento. Le stime più recenti prevedono per l'anno in corso una ripresa nell'ordine del 4 per cento, mentre i livelli del 2019 potrebbero essere recuperati entro il 2022 o nei primi mesi del 2023.

Il Piemonte, per ampiezza del contagio tra le regioni maggiormente colpite dalla pandemia, potrebbe trovarsi tra le aree più vulnerate dalla caduta dell'attività economica. Non si dispone, al momento della redazione di questa nota, di stime sufficientemente affidabili sul calo dell'attività economica della regione: secondo lo scenario di previsione diffuso da Prometeia a dicembre 2020, la riduzione del Pil piemontese (-9,5 per cento) dovrebbe risultare di poco superiore a quella del Paese (-9,1 per cento), mentre altri modelli stimano impatti più contenuti.

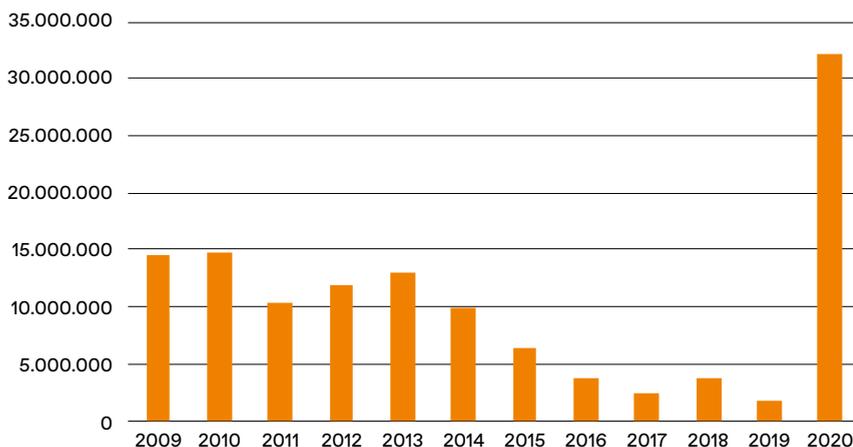
Per quanto riguarda l'occupazione, il profilo che si ricava dall'indagine continua sulle forze lavoro dell'Istat non appare così drammatico per Cuneo nel 2020, soprattutto in riferimento alla media nazionale e ad altre realtà territoriali. Il dato più negativo è quello degli indipendenti, calati di circa 6mila unità tra il 2019 e il 2020. Va segnalato, tuttavia, che in anni precedenti (per esempio tra il 2010 e il 2011) si erano osservate variazioni ancora più marcate. Al contrario, nel 2020 si registrerebbe addirittura una crescita del numero di dipendenti, prevalentemente nei settori industriali (inclusa l'edilizia), nel commercio e persino in alberghi e ristoranti (dato certo sorprendente, al di là delle

considerazioni sulla variabilità delle stime, trattandosi di uno dei settori più colpiti dai provvedimenti governativi).

In ogni caso, va ricordato come i dati sull'occupazione risultino mascherati dai provvedimenti emergenziali varati a tutela del lavoro, quali il blocco dei licenziamenti e l'estensione della cassa integrazione. Se gli effetti del blocco dei licenziamenti non possono essere in alcun modo misurati, i dati sulla cassa integrazione sono invece noti e mostrano come questa abbia assunto nel 2020 una dimensione mai raggiunta in precedenza e ben superiore anche a quella degli anni 2008-2009 in riferimento alla crisi finanziaria partita dall'America.

Per quanto riguarda la provincia di Cuneo, nel 2020 sono state chieste e autorizzate oltre 32 milioni di ore di cassa integrazione ordinaria e in deroga: un dato che addirittura supera la somma delle ore richieste nei sei anni precedenti 2014-2019 e quella del biennio 2009-2010, anni in cui la richiesta era stata vicina ai 15 milioni di ore (un dato che già allora sembrava enorme). Per avere un ordine di grandezza, si osserva che 32 milioni di ore equivalgono alla quantità di lavoro fornito da 18.300 persone occupate a tempo pieno in un anno, ovvero ad oltre il 10% di tutto il lavoro dell'occupazione dipendente nella provincia.

**Figura 1 – Ore autorizzate di cassa integrazione ordinaria e in deroga - Provincia di Cuneo**



Fonte: Osservatorio INPS sulla cassa integrazione.

Infine, si rileva come il tasso di disoccupazione in provincia di Cuneo si sia addirittura ridotto (dal 4,8 per cento del 2019 al 4,6 per cento del 2020), con un analogo andamento per gli uomini e per le donne. Questo era tuttavia prevedibile per questioni metodologiche (in lock-down è difficile cercare attivamente un lavoro e il tasso di disoccupazione diminuisce se la somma tra il numero di occupati e il numero di coloro che cercano lavoro, diminuisce di più del numero di occupati): infatti è diminuito il tasso di atti-

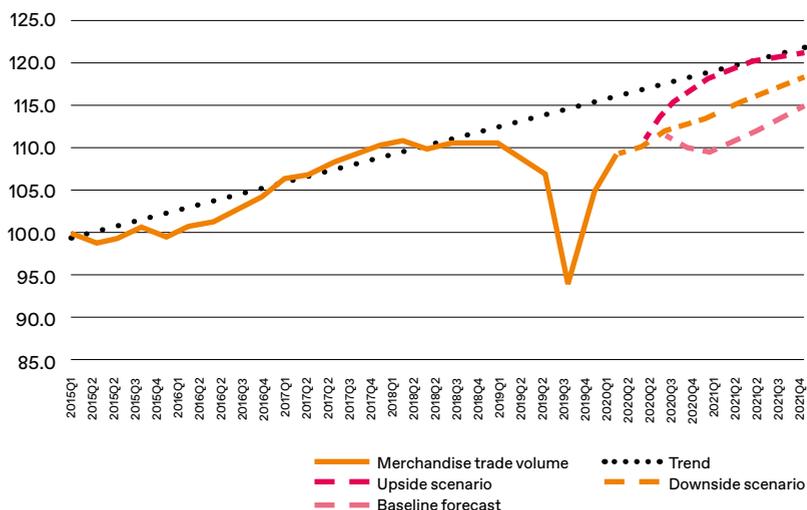
vità (calcolato come rapporto tra la forza lavoro e la popolazione in età comprese tra i 15 e i 65 anni), dal 73,1 per cento al 72,2 per cento, con decrementi analoghi – nell’ordine dell’uno per cento – per uomini e donne. In ogni caso, le variazioni sono molto limitate (forse statisticamente non significativamente diverse da zero), in particolare se confrontate all’andamento del Pil.

Concludendo, è probabile che gli interventi di sostegno del 2020 abbiano, ed è giusto ed era il loro scopo, attutito l’impatto della pandemia, rendendola poco visibile anche in molti dati. Quando e come si tornerà a tempi “normali” e a quale “prezzo” rimane in larga parte ancora ignoto.

Venendo ai temi più direttamente oggetto di questo rapporto, tra le variabili economiche maggiormente toccate dagli effetti della crisi pandemica vi sono indubbiamente il commercio internazionale e gli investimenti diretti esteri.

Ad inizio aprile 2020 la World Trade Organization aveva stimato che il commercio globale avrebbe potuto contrarsi in una forchetta compresa tra il 13 per cento nello scenario più roseo e fino al 32 per cento nello scenario peggiore. In realtà, dopo aver toccato il fondo nel secondo trimestre 2020, il commercio internazionale di merci ha sperimentato una ripresa assai più rapida del previsto nella seconda metà dell’anno e a consuntivo la contrazione è stata limitata a livello mondiale al 5,3 per cento rispetto al 2019. Le più recenti stime del WTO indicano prospettive a breve termine relativamente positive (+8 per cento nel 2021 e +4 per cento nel 2022), che lascerebbero tuttavia ancora il commercio al di sotto del suo trend pre-pandemico (Figura 2).

**Figura 2 – Il trend del commercio internazionale prima e dopo la pandemia**



Fonte: WTO e Unctad.

A giudizio del WTO, le prospettive di ripresa del commercio globale sono tuttavia condizionate dalle disparità regionali, dalla continua debolezza nel commercio di servizi e dai tempi di vaccinazione, in particolare nei paesi più poveri. Il Covid-19 continua a rappresentare la più grande minaccia per le prospettive per il commercio, poiché nuove ondate di infezione potrebbero facilmente minare qualsiasi ripresa sperata. La forte ripartenza del commercio globale dalla metà dello scorso anno ha peraltro contribuito ad attenuare il colpo della pandemia per le persone, le imprese e le economie: attraverso le catene del valore, il commercio internazionale ha aiutato tutti ad accedere al cibo e alle forniture mediche essenziali durante la crisi. Lo stesso WTO sottolinea come la stessa produzione di vaccini richiede input da molti paesi diversi: uno dei principali vaccini Covid-19 include infatti 280 componenti provenienti da 19 paesi diversi.

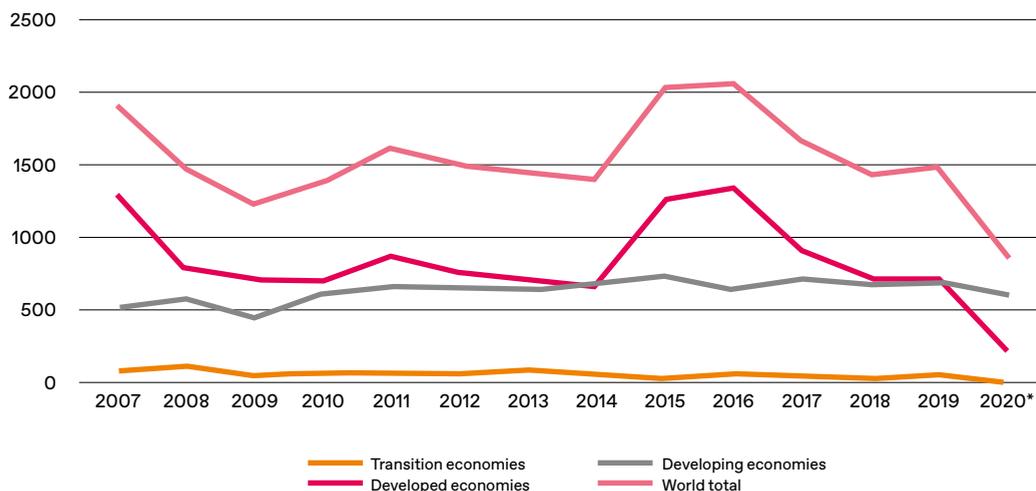
Venendo al nostro Paese, nel 2020 le esportazioni nazionali sono calate del 9,7 per cento rispetto al 2019: un dato peggiore della media mondiale e di quella europea (-8 per cento), ma coerente con la gravità dell'impatto della pandemia. Ancora più accentuato rispetto al dato nazionale è risultato il calo delle esportazioni piemontesi: -12,7 per cento nel 2020, secondo i dati pubblicati da Istat, con una dinamica particolarmente negativa per alcuni comparti strategici dell'economia regionale, quali tessile-abbigliamento (-19,9 per cento), mezzi di trasporto (-18,0 per cento), macchinari e apparecchiature meccaniche (-13,7 per cento); si registra invece una sostanziale tenuta dell'export dell'industria alimentare e delle bevande, che avrebbe confermato la performance dell'anno precedente. Per quanto riguarda la provincia di Cuneo, nel 2020 il valore delle esportazioni si è attestato a circa 7,9 miliardi di euro, facendo registrare un calo del 6,9 per cento su base annuale: un risultato certamente negativo, ma decisamente migliore di quello rilevato a livello regionale e nazionale, probabilmente anche in virtù delle specializzazioni settoriali dell'export provinciale.

Di ben altro ordine di grandezza è stata la contrazione dei flussi mondiali di investimenti diretti esteri (IDE). Dopo aver toccato il loro massimo storico nel 2015, i flussi mondiali di IDE avevano mostrato un trend declinante nel triennio successivo, prima di una debole ripresa a partire dal 2019, chiuso comunque su livelli di quasi il 25 per cento inferiori a quelli toccati nel 2015. Questa timida ripresa si è bruscamente interrotta con lo scoppio della pandemia, che ha determinato un vero e proprio crollo dei flussi globali di IDE, colpendo molto duramente alcuni settori, come il turismo e l'*automotive*, che rappresentavano fonti importanti degli investimenti *cross-border*. È vero che altri settori globali, come quelli a più elevata intensità tecnologica, sono stati meno colpiti; ma ad aggravare la situazione sono intervenute le varie misure restrittive nei confronti degli IDE varate da molti governi

con l'obiettivo di proteggere le industrie nazionali da acquisizioni predatorie.

I primi consuntivi diffusi dall'Unctad per il 2020 parlano di un vero e proprio crollo dei flussi di IDE (-42 per cento), il cui livello – stimato in 859 miliardi di dollari – segna i nuovi minimi del nuovo millennio, 30 punti percentuali al di sotto dei livelli raggiunti nel 2009 a seguito della crisi finanziaria globale (Figura 3).

**Figura 3 – Flussi di investimenti diretti esteri per area di destinazione, 2007-2020**



\* Stime

Fonte: Unctad, Investment Trend Monitor 38, gennaio 2021.

Questo crollo è stato ancora più significativo nei paesi avanzati, dove la riduzione viene stimata quasi al 70%. I flussi totali in entrata nei paesi avanzati vengono stimati a 229 miliardi di dollari, con flussi netti addirittura negativi verso l'Europa (-4 miliardi di dollari), dove in molti paesi – tra cui l'Italia e il Regno Unito – i disinvestimenti hanno largamente superato gli investimenti.

Tuttavia, l'Unctad sottolinea anche che, pur a fronte del previsto crollo dei flussi di IDE, l'attuale sistema di produzione internazionale di beni e servizi continuerà a giocare un ruolo importante nell'economia mondiale: sia pure in forte contrazione, i flussi netti di IDE continueranno ad essere positivi, determinando con tutta probabilità un'ulteriore crescita dello stock mondiale di IDE.

Per quanto riguarda Cuneo, il 2020 ha registrato come facile attendersi un rallentamento nelle nuove iniziative – tre i nuovi investimenti registrati, contro i 10 del 2019 – ma in linea generale il quadro non è mutato significativamente rispetto a quanto descritto nel rapporto, anche perché i disinvestimenti sono rimasti sui livelli degli anni precedenti.

Lo stesso può dirsi in relazione agli investimenti in uscita; a questo proposito è utile segnalare come anche dopo lo scoppio della pandemia Ferrero abbia proseguito nella sua strategia di crescita esterna tramite acquisizioni, avviata nel 2015, rilevando ad ottobre 2020 un importante produttore inglese di biscotti.

Non è dunque semplice prevedere il quadro evolutivo postpandemico. Saranno la capacità di reazione dei maggiori soggetti economici come del tessuto minuto legato ai mercati di prossimità, quella degli Stati di attivazione di misure e di investimenti adeguati per la società e l'economia a venire, i comportamenti sociali, gli stili di vita, i modelli di consumo a disegnare una scena che oggi si può a malapena discernere.

Due immagini estreme e speculari appaiono parimenti sconsigliabili. La prima è quella del "vuoto transitorio", corrispondente all'idea di una crisi sì radicale, ma destinata a rientrare rapidamente, per cui la dinamica economica, degli investimenti e dell'occupazione ritornerà al punto di partenza, una volta ripristinate le condizioni di funzionamento dei mercati attraverso politiche di mantenimento delle funzioni vitali del sistema (sostegno emergenziale al reddito e alla liquidità alle imprese). La seconda è la prospettiva di una palingenesi rigeneratrice, per cui nulla "sarà come prima" grazie alla spinta innovatrice che seguirà la crisi: l'idea, in altre parole, che si possa celermente mettere mano ai problemi conclamati e alle inefficienze sistemiche e – grazie all'innovazione – il sistema si incanalerà verso un mondo più efficiente, equo, sostenibile. Questa crisi, con ogni probabilità, incentiverà le spinte al rinnovamento delle imprese e delle funzioni connettive tra Stato, società ed economia. Ciò avverrà, tuttavia, a partire dalle condizioni ereditate dal passato e solo a patto di attrezzare efficacemente il campo per le nuove idee, in un rinnovato equilibrio tra le ragioni della crescita e quelle dettate dalle esigenze riproduttive degli individui e delle società. Entro queste coordinate si situerà anche la riflessione sugli scenari dell'internazionalizzazione: un convitato di pietra potrebbe infatti, secondo un'opinione diffusa, materializzarsi a seguito della crisi, lo spettro della cosiddetta de-globalizzazione, corrispettivo sistemico del crescente nazionalismo economico.

Secondo più osservatori, la crisi Covid accelererà la tendenza, già in atto da tempo, verso la parziale ritirata dei processi che fino alla crisi del 2008 avevano trainato l'espansione degli scambi a livello globale. Già nel decennio appena trascorso, come si evidenzierà nel documento, il rapporto tra commercio estero e Pil mondiale, fino al 2008 in costante crescita, aveva segnato il passo, pur restando quasi sempre in territorio positivo. Il diffondersi di forme di protezionismo strisciante o esplicito, l'intensificarsi delle tensioni tra le maggiori economie, il dissenso di ampi settori dell'opinione pubblica amplificato dalle forze politiche emergenti di tipo neo-nazionalista, potrebbero trarre ulteriore

forza dalle tensioni innescate dalla crisi pandemica e dall'evidenza della fragilità delle catene globali del valore. Anche in questo contesto apparentemente avverso alle forze dell'internazionalizzazione, tuttavia, il termine de-globalizzazione sembra riflettere più una ratio impressionistica che una tendenza irreversibile. Appare ad esempio paradossale parlare di fine della globalizzazione proprio nei mesi in cui le grandi imprese tecnologiche traggono dalla nuova situazione ulteriori spinte per espandere quantitativamente e qualitativamente il loro ruolo nella gestione dei dati, nei servizi logistici, nei contenuti culturali e, per la prima volta, in operazioni di sanità pubblica. Inoltre, a oggi, non è dato sapere quanto l'arretramento delle catene globali del valore per come sono attualmente strutturate, lascerà spazio a relazioni e scambi auto contenuti o, piuttosto, a forme di globalizzazione "modulare", disegnate ad esempio su basi continentali o macro-regionali che, paradossalmente, potrebbero rafforzare e non ridurre il peso economico delle multinazionali.

Questo rapporto, in definitiva, non fotografa le vestigia di un passato fattosi improvvisamente remoto. In occasione dei tornanti storici, e quello in corso con ogni probabilità così sarà ricordato in futuro, si tende ad enfatizzare la discontinuità, ma sarebbe velleitario ricercare le risorse per la ricostruzione in bacini diversi da quelli attrezzati. Il "nuovo" emerge nelle prassi degli attori impegnati a ricostruire il proprio orizzonte di vita e d'impresa, ma il *kit* delle risorse origina dalle consegne del passato. L'innovazione, infatti, è quasi sempre un combinato di risorse nuove e pregresse. Il futuro internazionale della provincia cuneese, per fare atterrare la riflessione proposta, sarà un'evoluzione, accelerata o lenta, dello scenario restituito nelle pagine che seguono. Sarà possibile trovare nello "scrigno" delle competenze sedimentate nel territorio gli attrezzi più utili per forgiare una prospettiva fondata di sviluppo armonioso e sostenibile, oggi inevitabilmente basata su elementi congetturali? È con questa domanda, da tenere sullo sfondo, che rinviamo alla lettura di questo contributo.

### Obiettivi della ricerca

La Fondazione CRC, nell'ambito delle iniziative rivolte allo sviluppo locale della provincia di Cuneo, ha promosso nel 2018 un'approfondita indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese del territorio.

Le principali domande a cui si voleva dare risposta erano così riassumibili:

- In anni di ripensamento generale dei fenomeni di globalizzazione, come reagiscono gli IDE e il commercio estero? Come cambiano, per volume, settore, provenienza/destinazione, tipologia (*greenfield/brownfield*), ecc.? In che misura i *trend* osservabili a livello locale sono coerenti o contrapposti a quelli riscontrabili a livello nazionale e internazionale?

- Quale effetto hanno avuto i processi di internazionalizzazione sulle imprese locali e sul territorio? Ovvero, quali effetti hanno determinato (in termini di occupazione, processi di accumulazione delle competenze e di innovazione organizzativa e tecnologica, ecc.) gli investimenti effettuati all'estero dalle imprese cuneesi per acquisire/creare filiali e *joint venture*? E quale è l'effetto (in materia di radicamento, occupazione, indotto, competenze, tecnologia e ricerca, strategie aziendali, welfare aziendale, ecc.) sulle imprese e sul territorio degli investimenti effettuati in provincia di Cuneo da IMN estere, in particolare nel caso di acquisizione di preesistenti imprese locali?
- Nel caso in cui gli impatti dell'attività delle IMN sul territorio locale siano prevalentemente positivi, che cosa si può fare a livello locale per sostenere questi processi? Come sostenere la crescita internazionale delle imprese locali e l'attrazione (o il trattenimento) delle IMN insediate in provincia?

### Articolazione del rapporto

Per rispondere alle precedenti domande è stata svolta un'ampia ricerca, basata sia sulla raccolta, elaborazione e analisi di fonti statistiche, sia su un'indagine diretta rivolta alle imprese cuneesi maggiormente interessate dai processi di multinazionalizzazione (imprese cuneesi che hanno investito all'estero e imprese cuneesi a capitale estero).

Nel primo capitolo viene fornito un breve inquadramento teorico del dibattito sull'impatto dei processi di internazionalizzazione, sia dal lato degli effetti della presenza in un determinato ambito territoriale di imprese a capitale estero, sia dal lato degli effetti su tale ambito dell'attività multinazionale delle aziende locali. Viene, quindi, tracciato un quadro d'insieme degli strumenti sviluppati dai diversi soggetti istituzionali coinvolti a livello nazionale e territoriale a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese, sia per quanto riguarda il sostegno delle esportazioni e degli investimenti diretti all'estero da parte delle imprese italiane, sia per quanto concerne l'attrazione di investimenti diretti dall'estero.

Nel secondo capitolo vengono analizzate le tendenze in atto riguardanti gli IDE a livello globale e la collocazione del nostro Paese in questo scenario. Viene, quindi, delineato il quadro strutturale ed evolutivo dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, con attenzione sia alla multinazionalizzazione attiva, o "in uscita", cioè alle partecipazioni delle imprese italiane in imprese estere, sia alla multinazionalizzazione passiva, o "in entrata", riferita alle imprese italiane partecipate da IMN estere.

Il terzo capitolo delinea le principali caratteristiche strutturali ed evolutive dell'internazionalizzazione attiva e passiva delle imprese cuneesi. In esso vengono analizzati i flussi di commercio estero che insistono sulla provincia, le partecipazioni assunte da imprese cuneesi in imprese estere e le imprese locali oggetto di investimento da parte di IMN. Tali fenomeni vengono analizzati

con riferimento ai diversi comparti di attività e ai Paesi di origine/destinazione dei flussi commerciali e di IDE, anche mettendo a confronto la provincia di Cuneo e con le altre provincie italiane.

Il quarto capitolo riporta i risultati delle indagini condotte sul campo presso le imprese cuneesi coinvolte nei processi di internazionalizzazione, mediante un questionario strutturato e una serie di studi di caso. L'attenzione si concentra sulle motivazioni alla base delle scelte di internazionalizzazione e sull'impatto di tali processi sulla competitività e occupazione delle imprese coinvolte, sul *management* e relazioni industriali e, più in generale, sul territorio. I risultati delle due indagini consentono di elaborare alcune considerazioni circa i punti di forza, le criticità e i fattori abilitanti della provincia di Cuneo sia rispetto alla capacità di attrarre nuovi investimenti dall'estero o perlomeno di trattenere quelli già esistenti, sia rispetto alla capacità di favorire l'internazionalizzazione delle imprese locali e il loro radicamento sui mercati internazionali.

Il quinto capitolo riassume quanto emerso riguardo alle tematiche al centro della presente ricerca da una serie di colloqui con alcuni rilevanti *stakeholder* del territorio (istituzioni, rappresentanze imprenditoriali e sindacali), anche al fine di favorire la sensibilizzazione e l'avvio di una riflessione collettiva sul tema.

Il rapporto si conclude con una breve sintesi dei principali risultati emersi e alcune considerazioni di *policy*, con l'obiettivo di delineare alcune indicazioni utili a supporto della promozione di iniziative e azioni, da parte della Fondazione CRC o di altri soggetti istituzionali o privati del territorio, volte a consolidare gli impatti positivi dell'internazionalizzazione sul contesto locale, oppure a prevenire o contenere eventuali esternalità negative.

### Metodologia

La ricerca si è avvalsa di vari strumenti metodologici, di volta in volta identificati in funzione degli specifici obiettivi di ricerca.

In particolare, i primi due capitoli si basano prevalentemente sulla rielaborazione di dati e ricerche di recente pubblicazione (UNCTAD, 2019; ICE, 2019; Mariotti e Mutinelli, 2019). Il terzo capitolo è, invece, frutto di una ricerca *ad hoc* realizzata a partire dalla banca dati Reprint, sviluppata in collaborazione con il Politecnico di Milano e l'Università degli Studi di Brescia nell'ambito delle ricerche sull'internazionalizzazione delle imprese italiane promosse da ICE.

Il quarto capitolo si basa su indagini sul campo presso le imprese cuneesi coinvolte nei processi di internazionalizzazione. La prima indagine *field* è stata realizzata su due distinti questionari semistrutturati somministrati rispettivamente all'intero universo delle imprese cuneesi con partecipazioni all'estero e a quello delle imprese (o unità locali) a partecipazione estera localizzate in provincia di Cuneo. I due questionari sono stati elaborati a partire da un nucleo comune di domande e da una serie di domande

specifiche in considerazione della diversa natura dei processi di internazionalizzazione (attiva e/o passiva)<sup>1</sup>. I principali risultati emersi da tale indagine sono stati successivamente approfonditi attraverso diciotto studi di caso, di cui dieci riguardanti imprese/unità locali di imprese partecipate da IMN estere e otto riguardanti imprese cuneesi con attività all'estero, opportunamente selezionati tra le imprese che hanno risposto ai due questionari. Gli studi di caso sono stati condotti attraverso interviste dirette a imprenditori e manager di primo livello delle imprese selezionate.

Infine, il quinto capitolo si basa su una serie di incontri tra i ricercatori di R&P e rappresentanti degli *stakeholder* che hanno accettato di partecipare all'indagine.

---

1 — Alcune imprese a controllo estero dispongono a loro volta di proprie filiali e *joint venture*. In alcuni casi esse erano il frutto di precedenti IDE compiuti dall'impresa cuneese prima di essere oggetto di investimento dall'estero. In altri casi, gli investimenti all'estero – o parte di essi – sono stati compiuti quando l'impresa cuneese era già stata acquisita da un'IMN estera.



# INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO



## 1.1 Il dibattito sugli impatti delle multinazionali sul territorio

### ↳ IMN e globalizzazione

La presenza e l'attività delle IMN producono una molteplicità di effetti di natura economica, sociale, politica, culturale e ambientale, sia nei Paesi ospiti, sia nei Paesi di destinazione. Si tratta di un tema estremamente controverso: nonostante molti studi abbiano tentato di stabilire il segno della risultante di tali forze, manca ancora una risposta definitiva, anche per la forte mutabilità delle variabili di contesto e per i differenti punti di osservazione dai quali il fenomeno può essere analizzato<sup>2</sup>.

Bhagwati (2002) osserva come molti, soprattutto nei Paesi più poveri, individuino semplicisticamente nella globalizzazione la fonte di ogni male e nelle IMN, principali protagoniste del fenomeno, gli unici beneficiari. Molto gettonata è anche la tesi secondo cui i processi di integrazione economica sovranazionale in un contesto in cui le regole non sono uguali per tutti gli Stati crei ampi spazi per le IMN per aumentare i loro profitti: esse investono dove è più facile sfruttare risorse naturali e lavoratori ed eludere imposte. Anche nei Paesi avanzati – in Italia e in Europa in particolare – molti commentatori sono contrari all'idea che una quota importante dell'economia nazionale sia controllata da capitali stranieri, nel timore che l'attività delle IMN indebolisca le imprese nazionali e rappresenti una minaccia per la stabilità economica e per la sovranità del Paese ospite. La crisi indotta dalla pandemia globale ha inoltre messo a nudo i problemi collegati alla dipendenza dall'estero per alcune forniture di beni essenziali, quali le apparecchiature e i dispositivi medicali. La diffidenza verso le IMN è amplificata dai comportamenti elusivi di molte grandi imprese, in particolare quelle più direttamente operanti sul web, che pagano imposte molto ridotte nei Paesi di destinazione finale dei loro prodotti e servizi e "ottimizzano" il carico fiscale concentrando gli utili di gruppi nei Paesi che presentano le migliori condizioni fiscali.

Dall'altro lato, molti sottolineano, invece, come l'esistenza delle IMN risponda a precise esigenze di efficienza nella gestione delle attività economiche: le IMN consentono di ridurre i costi legati alle transazioni internazionali – dovuti all'uso di lingue e leggi differenti, per esempio – e di agevolare gli scambi di beni, servizi, capitali, tecnologie, informazioni e conoscenze. Gli IDE consentono, inoltre, agli Stati che generano un'insufficiente massa di risparmio – in particolare quelli in via di sviluppo – di coprire il *gap* di investimenti rispetto alle loro necessità di crescita, laddove esistono risorse disoccupate o sottoutilizzate. L'attività delle IMN facilita inoltre – sia nei Paesi in via di sviluppo, sia nei Paesi avanzati – la diffusione delle innovazioni tecnologiche e organizzativo manageriali, attraverso l'accesso a *input* sofisticati, la pressione concorrenziale e la mobilità di manager e quadri formati al loro

2 — Si rimanda alle *survey* contenute in Barba Navatetti e Venables (2006) e in Piscitello e Goldschmidt (2007).

## ↳ Politiche degli Stati

interno, che successivamente vengono impiegati presso imprese locali. Dunque, gli investimenti delle IMN sono fonte di benefici per il Paese ospite, in quanto danno luogo ad afflussi di capitali e tecnologia e creano nuove opportunità di occupazione.

Queste opposte posizioni si riflettono anche nelle politiche adottate dai diversi Paesi nei confronti delle IMN. Da un lato, la legislazione di molti Stati ancora oggi discrimina tra investitori stranieri e nazionali, pur essendo venute meno le numerose restrizioni che fino a pochi decenni fa limitavano o addirittura vietavano l'accesso in molti Paesi – soprattutto in via di sviluppo – alle IMN estere. Dall'altro lato, molti governi nazionali e regionali in tutto il mondo investono risorse importanti in incentivi e campagne di promozione per attrarre gli IDE.

Volendo sintetizzare i principali termini della questione, non si può non partire da un importante assunto: qualsiasi analisi riguardante l'impatto dell'attività delle IMN e degli IDE deve considerare l'ipotesi controfattuale, ovvero cosa accadrebbe in assenza dell'investimento di una IMN? Per esempio, in alternativa a un determinato investimento dall'estero, il Paese ospite sarebbe servito attraverso importazioni dall'estero o da produzione locale? Nel caso di un'acquisizione di un'impresa locale da parte di una IMN estera, l'impresa acquisita sarebbe in grado di sopravvivere nel lungo termine alla competizione? Oppure, in assenza di un investimento da parte di un'impresa all'estero, sarebbe per questa possibile servire quel mercato dalla casa madre, oppure tale mercato verrebbe conquistato da un'impresa locale o da un'altra IMN? Ancora, anche nel caso di un IDE di mera delocalizzazione di attività produttive in uno Stato a basso costo del lavoro, che implichi la cessazione di alcune attività nel Paese di origine, l'impresa investitrice sarebbe in grado di mantenere la propria posizione sul mercato, o finirebbe per soccombere alla concorrenza delle produzioni di imprese localizzate in Paesi a basso costo del lavoro, finendo per perdere anche le posizioni a elevata qualificazione che invece verrebbero mantenute grazie all'investimento?

## 1.1.1 L'impatto delle IMN sull'economia dei Paesi ospiti

In ogni caso, è importante valutare quali sono gli effetti degli IDE sul Paese ospite.

Un'importante distinzione va fatta tra gli investimenti *greenfield* ("a prato verde"), finalizzati alla creazione *ex novo* di attività economiche o all'ampliamento di attività esistenti, e gli investimenti *brownfield*, consistenti nell'acquisizione di attività preesistenti.

Nel mercato del lavoro, gli effetti diretti di un investimento *greenfield* in termine di creazione di occupazione sembrerebbero inevitabilmente positivi; in realtà, anch'essi dipendono da ciò che

## ↳ Effetti sul mercato del lavoro

sarebbe accaduto in assenza del progetto di investimento, ovvero se vi sia una creazione di nuovi posti di lavoro oppure una semplice sostituzione di alcuni posti di lavoro con altri (che in assenza di IDE sarebbero stati creati da un'impresa locale). Nel caso di un investimento *brownfield*, nel breve periodo si potrebbero generare effetti negativi a causa della centralizzazione di alcune funzioni (finanza, amministrazione, risorse umane, ricerca e sviluppo) presso la casa madre o le sue filiali. Anche in questo caso, per valutare gli effetti di lungo periodo occorre considerare il controfattuale, ovvero gli effetti dell'eventuale maggiore competitività che l'ingresso in un'IMN comporta per l'impresa acquisita. L'impatto potrebbe, invece, essere del tutto negativo, qualora l'acquisizione sia finalizzata al controllo di determinati *asset* posseduti dall'impresa acquisita (marchi, brevetti, rete di vendita, ecc.) e l'IMN non fosse invece interessata al mantenimento delle altre attività operative nel Paese ospite.

#### ↳ Effetti sulla qualità del lavoro

Sono poi da considerare gli effetti sulla qualità del lavoro offerto dalle IMN. Tutti gli studi empirici disponibili, sia sui Paesi in via di sviluppo che industrializzati, evidenziano che le IMN pagano salari più elevati, anche a parità di qualifica. Inoltre, le IMN utilizzano in genere lavoratori a elevata qualificazione in modo più intensivo rispetto alle imprese nazionali. Un ultimo aspetto importante relativamente al mercato del lavoro del Paese ospite riguarda la volatilità dell'occupazione: gli investimenti delle IMN sono spesso considerati meno stabili e duraturi di quelli delle imprese locali; in realtà, questa ipotesi non ha alcun riscontro empirico nelle analisi sinora svolte, prevalentemente in Europa.

#### ↳ Effetti sulle imprese locali

Sul mercato dei prodotti, l'ingresso di una IMN potrebbe semplicemente spiazzare imprese locali, sottraendole quote di mercato. Tuttavia, gli effetti dell'IDE sono molto più profondi. In primo luogo, la presenza dell'IMN, in generale più efficiente e tecnologicamente avanzata delle imprese locali<sup>3</sup>, rende il mercato più competitivo, erodendo il potere monopolistico delle imprese locali. Inoltre, essa potrebbe contribuire indirettamente a innalzare la produttività delle imprese locali, sia per la maggiore pressione competitiva, che induce queste ultime a ridurre le proprie inefficienze interne, sia perché la presenza dell'IMN genera esternalità, come *spillover* diretti di conoscenze o effetti di apprendimento. La presenza di IMN consente alle imprese locali di venire a contatto con innovazioni tecnologiche, organizzative e gestionali, grazie a vari meccanismi (processi imitativi, accordi di licenza e contratti di fornitura, mobilità delle risorse umane). Gli *spillover* possono estendersi all'eventuale catena di subfornitura, in particolare nel caso di investimento *brownfield*: con l'impresa acquisita l'IMN rileva anche i contatti che questa aveva con il contesto economico locale e il rapporto che si crea con l'IMN potrebbe favorire l'*upgra-*

3 — Se così non fosse, le imprese locali avrebbero buon gioco a costringere l'IMN all'uscita dal Paese, in ragione dei maggiori costi che essa deve affrontare rispetto ai concorrenti a causa dell'agire in un ambiente a lei non familiare.

*ding* dei subfornitori di prodotti, componenti o servizi più capaci e competitivi.

L'esempio dell'IMN potrebbe indurre inoltre le imprese locali a esplorare nuove opportunità di mercato, in patria e all'estero, e dunque spingere concorrenti e subfornitori locali a internazionalizzarsi a loro volta: i primi, per competere con l'IMN anche sui mercati esteri, i secondi per seguire l'IMN e i suoi concorrenti nelle loro scelte localizzative. In altre situazioni, l'IDE potrebbe, invece, spiazzare la catena di subfornitura locale, qualora l'IMN si avvalga dei subfornitori già utilizzati dalla casa madre e/o dalle altre filiali estere; ma alcuni di questi potrebbero essere indotti a localizzarsi in prossimità dell'impresa acquisita, se le condizioni operative impongono una contiguità spaziale tra subfornitore e cliente.

In aggiunta o in alternativa a questi meccanismi, se l'afflusso totale di IDE in un determinato territorio è molto grande rispetto alla dimensione dell'economia locale, potrebbero verificarsi aumenti dei prezzi e dei salari, tali da migliorare le ragioni di scambio dell'economia stessa. In questo caso, potrebbero esservi vantaggi per l'economia ospite anche in assenza di imperfezioni di mercato o di esternalità.

## 1.1.2 L'impatto delle IMN sull'economia del Paese di origine

Anche la questione riguardante gli effetti degli IDE sul Paese di provenienza dell'IMN è controversa. Uno Stato può trarre vantaggio dall'essere la patria di molte IMN e dagli IDE che queste realizzano; certamente ne traggono un guadagno gli azionisti, essendo tali investimenti finalizzati al profitto.

Tuttavia, vi può essere un impatto negativo, almeno nel breve periodo, sull'occupazione del Paese di origine, derivante dal trasferimento di alcune attività economiche in un'altra nazione.

### ↳ Occupazione

L'effetto complessivo sul livello occupazionale del Paese di origine, tuttavia, dipende anche dai benefici che l'impresa ricava dall'investimento. L'incremento della competitività che l'IMN ottiene attraverso la riduzione dei costi o l'acquisizione di *asset* (tecnologie, marchi, reti commerciali, ecc.) sviluppati in altri Paesi potrebbe portare all'espansione della sua produzione complessiva (o impedirne la contrazione): dunque, nel lungo periodo i livelli occupazionali nel Paese di origine potrebbero risultare più alti di quanto sarebbe stato altrimenti. Molti studi empirici sugli effetti nel Paese di origine dell'IMN hanno cercato di verificare se *output* e occupati domestici ed esteri siano sostituiti o complementi. Nella maggior parte degli studi, contrariamente alla percezione generale, emerge che gli IDE in uscita rafforzano l'attività dell'IMN nel Paese di origine, soprattutto quando gli investimenti sono realizzati in Paesi in via di sviluppo: tali investimenti determinano un'immediata riduzione di *output* e di occupazione, ma implicano un forte recupero negli anni successivi.

Deve essere poi considerato l'impatto sulla composizione dell'occupazione domestica in termini di qualificazioni professionali e di stabilità. Se da un lato molti sostengono che l'attività delle IMN abbia portato a un deterioramento delle condizioni di impiego, soprattutto per il lavoro non qualificato nei Paesi avanzati, molti studi empirici hanno mostrato come gli IDE portino a un innalzamento della qualità delle posizioni di lavoro presso la casa madre, dove tendono a concentrarsi le funzioni direttive e quelle a più elevata professionalità, occupate in attività tecniche (ricerca e sviluppo, ingegnerizzazione, ecc.) e gestionali (amministrazione e finanza, marketing, commerciale, risorse umane).

In sintesi, l'evidenza empirica in letteratura mostra come gli investimenti in uscita abbiano effetti generalmente positivi: essi rafforzano le attività domestiche nel Paese di origine, in termini di crescita dell'*output*, dell'occupazione in quantità e qualità e della produttività, grazie anche ai flussi di esportazioni che essi generano nei confronti di fornitori di impianti, macchinari e componenti.

## 1.2 Le politiche e gli strumenti a supporto dell'internazionalizzazione

Fino a pochi anni fa l'Italia non si era dotata di una politica organica nei confronti degli IDE. Non lo aveva fatto nei decenni del dopoguerra, quando l'atteggiamento prevalente in tutti i Paesi, industrializzati e non, era di regolamentare l'ingresso e l'operatività delle imprese estere e proteggere i campioni nazionali; in quel periodo, l'Italia si era affidata al *laissez faire*. Non ha cambiato approccio in seguito, quando, alla luce dell'esperienza accumulata e delle nuove teorie economiche, convergenti nel sottolineare il positivo ruolo delle multinazionali come veicolo di diffusione internazionale di efficienza e innovazione e di stimolo alla crescita dei Paesi ospitanti, gli interventi pubblici si sono evoluti. In questo secondo periodo sono stati adottati i contratti di programma ed è stato affidato a un'agenzia (Sviluppo Italia) il compito di promuovere gli IDE. Tuttavia, tale iniziativa non ha prodotto gli effetti auspicati ed è sfociata nel riordino di Sviluppo Italia dal 2007 con la nuova denominazione di Invitalia (Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa). Nel frattempo, a livello locale – regioni, province, distretti – sono nate, in ordine sparso e in modo più o meno spontaneo, agenzie o iniziative specifiche presso enti già esistenti, al fine di attrarre capitali esteri.

Negli ultimi anni il governo italiano pare avere maturato la convinzione che il Paese debba adottare una consapevole politica di attrazione degli IDE, coordinata con le altre politiche economiche, sociali e istituzionali. In particolare, dopo il varo a fine 2013 del piano *Destinazione Italia* con il D.L. 133/2014 *Sblocca Italia*, nell'ambito del Piano straordinario per la promozione del Made in

↘ Attrazione degli investimenti esteri

↳ MISE

Italy lanciato nel 2014, si sono registrati importanti passi in avanti nella gestione delle politiche di supporto agli investimenti, sia in entrata che in uscita, e nel coordinamento tra istituzioni pubbliche e soggetti privati. Negli anni successivi al varo del Piano è stato istituito un Comitato interministeriale di coordinamento per l'attrazione degli investimenti esteri presso il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), con compiti di indirizzo strategico, tutoraggio di alto livello e controllo dei risultati. In particolare, il Comitato formula proposte sulle modalità operative che possono rafforzare e rendere più efficaci le attività di attrazione degli IDE e coordinare l'attività delle amministrazioni e dei soggetti pubblici per la loro realizzazione, favorendo la semplificazione amministrativa<sup>4</sup>. Tale funzione è stata accolta con particolare favore dagli investitori esteri, che il Presidente del Consiglio ha iniziato a incontrare regolarmente per raccogliere esperienze e suggerimenti, una consuetudine che molti Stati concorrenti hanno adottato ormai da anni.

↳ Agenzia ICE

È stata attuata anche una riorganizzazione complessiva della *governance* relativa all'attrazione degli investimenti esteri, con l'attribuzione ad Agenzia ICE del ruolo di interlocutore primario per gli investitori stranieri interessati al mercato italiano e la successiva creazione di una struttura interna dedicata e di una serie di *desk* in alcuni Paesi prioritari<sup>5</sup>. A Invitalia è stato affidato l'incarico di supportare l'insediamento degli investitori esteri attraverso l'impiego degli strumenti finanziari nazionali di incentivazione e di individuare progetti di IDE di natura strategica per lo sviluppo delle regioni del cosiddetto "Mezzogiorno a cinque" (Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia), nell'ambito del Programma Operativo Nazionale Imprese e Competitività (programmazione dei Fondi strutturali 2014-2020).

I *desk* e le *FDI unit* intercettano richieste di informazioni e manifestazioni di interesse di potenziali investitori e forniscono loro una prima assistenza; il gruppo di lavoro integrato ICE-Invitalia e gli uffici di Agenzia ICE presentano l'offerta italiana di opportunità di investimento attraverso fiere, *roadshow*, rapporti settoriali, documenti informativi e due siti internet dedicati<sup>6</sup>, fornendo supporto e orientamento all'investitore. Infine, l'investitore viene accompagnato sul territorio dal gruppo operante presso l'Agenzia ICE, dalla rete dei *desk* e dalle Regioni. La raccolta dell'offerta di opportunità di investimento viene effettuata essenzialmente attraverso le Regioni, sulla base di 16 accordi tra l'Agenzia ICE e altrettante regioni italiane, nonché tramite altre fonti pubbliche.

Nel corso del 2018 l'ICE ha gestito oltre 300 casi di potenziali

4 — Per esempio, il Comitato può "prendere in carico" uno specifico progetto, affiancando l'investitore estero nelle procedure per il rilascio delle autorizzazioni e dei permessi necessari per la sua realizzazione.

5 — A fine 2018 erano attivi nove *desk*: Londra, Istanbul, Dubai, Pechino, Hong Kong, Singapore, Tokyo, San Francisco e New York. A partire dal secondo semestre 2018 è stata rafforzata l'attività di creazione di competenze all'interno di alcuni uffici esteri in Paesi di particolare importanza in termini di origine degli IDE, attraverso la costituzione di specifiche unità (*FDI Unit*), anche con il supporto di personale specializzato.

6 — [www.investinitaly.com](http://www.investinitaly.com) e [www.investinitalyrealestate.com](http://www.investinitalyrealestate.com)

### ↳ Gestione integrata degli interventi di internazionalizzazione

investitori, a cui è stata offerta assistenza di vario livello, che ha contribuito alla finalizzazione di 16 IDE in Italia. A dicembre 2018 erano 22 le aziende già presenti in Italia, alle quali il gruppo di lavoro ICE-Invitalia ha fornito assistenza *aftercare*, che in alcuni casi ha generato nuovi progetti di investimento. Al 30 aprile 2019 l'area attrazione investimenti aveva in gestione 182 operatori esteri, in maggioranza provenienti dai *desk* esteri.

Parallelamente, è proseguito il percorso, iniziato nel 2012, finalizzato a una gestione integrata degli interventi a supporto dell'internazionalizzazione commerciale e produttiva delle imprese coordinata dalla Cassa Depositi e Prestiti e affidato alle diverse società del gruppo (SIMEST e SACE).

Nel 2016 con l'integrazione di SIMEST, Società Italiana per le Imprese all'Estero, nel gruppo SACE, Sezione speciale per l'Assicurazione del Credito all'Esportazione, è stato costituito un polo di sostegno integrato, che prevede un'unica porta di accesso ai servizi per l'internazionalizzazione offerti dal gruppo (assicurazione dei crediti, protezione degli investimenti esteri, garanzie finanziarie per accedere ai finanziamenti bancari, servizi di *factoring*, cauzioni per vincere gare d'appalto, protezione dai rischi della costruzione, partecipazione al capitale di rischio delle imprese italiane che si espandono all'estero, finanziamenti a tasso agevolato e credito per le esportazioni). In particolare, SIMEST acquisisce partecipazioni fino a un massimo del 49% del capitale sociale di una impresa estera con l'obiettivo di affiancare l'impresa italiana proponente nel processo di internazionalizzazione della propria attività, favorendone l'ingresso in mercati esteri a elevato potenziale.

### ↳ SIMEST

SIMEST interviene a supporto delle strategie di sviluppo internazionale delle imprese italiane anche attraverso finanziamenti agevolati destinati a sostenere diverse tipologie di attività: dalla realizzazione di studi di fattibilità all'avvio di strutture commerciali in Paesi terzi, dallo sviluppo di programmi di assistenza tecnica per la formazione di personale alla partecipazione a mostre, fiere e missioni di sistema, fino alla patrimonializzazione delle PMI esportatrici.

Nel 2018 SIMEST ha effettuato partecipazioni dirette in imprese per 131 milioni di euro (il 23% in più rispetto al 2017), a cui si aggiungono 21,4 milioni di partecipazioni del Fondo pubblico di Venture Capital gestito per conto del MiSE e contributi su apporti di capitale sociale (*equity loans*) per 81 milioni. Al 31 dicembre contava in portafoglio 245 partecipazioni. Nel corso dello stesso anno SIMEST ha approvato 248 milioni di euro di finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione (il 68% in più rispetto al 2017), principalmente a favore di PMI. Complessivamente sono stati raggiunti 49 Paesi esteri tra cui spiccano Stati Uniti, Cina e Albania.

### ↳ SACE

Il secondo attore è SACE, che supporta le imprese fornendo le garanzie con le quali le aziende italiane possono finanziare il capitale circolante e gli investimenti connessi all'internazionalizzazione.

Nel 2018 SACE ha garantito 2,1 miliardi di euro in questa operatività (l'87% in più rispetto al 2017). Dedicata alle piccole e medie imprese, la garanzia per l'internazionalizzazione delle PMI è lo strumento che, attraverso accordi con banche (soprattutto del territorio), ne supporta l'accesso ai finanziamenti finalizzati a una molteplicità di obiettivi, tra cui IDE, attività di comunicazione e marketing, partecipazioni a fiere. Nel 2018 SACE ha garantito 147 milioni di euro di finanziamenti a un totale di 262 PMI.

Un ulteriore strumento a disposizione delle imprese è il Fondo Sviluppo Export, che ha una capacità di 350 milioni di euro, finanziati per metà da SACE e metà dalla Banca Europea per gli Investimenti, con la garanzia di SACE. Riservato a investitori professionali, è dedicato all'investimento in titoli obbligazionari emessi da imprese italiane non quotate con vocazione all'export e all'internazionalizzazione, che possono finanziare IDE (acquisizioni, fusioni o *joint venture*), investimenti in R&S, acquisto o rinnovo di macchinari e impianti, attività di comunicazione e marketing. Nel 2018 SACE ha sostenuto emissioni obbligazionarie per 41 milioni di euro, in calo rispetto all'anno precedente (131 milioni), a fronte di una minore richiesta di sostegno da parte delle aziende.

Infine, SACE può intervenire anche con la Polizza Investimenti per proteggere sia gli apporti di capitale all'estero (*equity*), sia i prestiti a partecipate estere e limitare o compensare le perdite o il mancato rimpatrio di somme relative all'investimento (per esempio dividendi, profitti, rimborsi di finanziamenti soci) a seguito di guerre e disordini civili, restrizioni valutarie, esproprio diretto o indiretto, revoca di contratti stipulati con controparti pubbliche locali; dal 2018 la polizza copre anche i danni derivanti dall'interruzione temporanea dell'attività produttiva.

Nel corso del 2018, le risorse mobilitate da SACE in quest'ambito hanno raggiunto 1,5 miliardi di euro, relativi soprattutto a operazioni realizzate in Africa.

#### ↳ Legge di bilancio 2019

In occasione della legge di bilancio 2019, il governo ha incrementato a 140 milioni di euro lo stanziamento previsto per il secondo anno del triennio 2018-2020 del Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti, istituito nel 2014, con l'obiettivo di garantire il proseguimento delle linee di intervento e rendere strutturale lo sforzo sinora compiuto. Gli obiettivi prefissi riguardano l'ampliamento del numero delle imprese, in particolare PMI, che lavorano con l'estero, la crescita delle quote italiane del commercio internazionale, la valorizzazione dell'immagine del Made in Italy nel mondo e il sostegno alle iniziative di attrazione degli IDE in Italia.

Ulteriori importi risultano, inoltre, stanziati per azioni specifiche affidate ad altri soggetti, quale la promozione dell'agroalimentare all'estero, pari a 7 milioni per il triennio. A tali fondi straordinari triennali si aggiungono gli stanziamenti già previsti in via ordinaria per il piano promozionale (circa 17 milioni di euro annui) e i fondi del Piano straordinario per il Made in Italy (9,1 milioni di

euro nel 2018 e 11,1 milioni di euro nel 2019). Infine, prosegue il Piano Export Sud, finanziato dal programma operativo nazionale *Imprese e Competitività* e attuato da Agenzia ICE, con l'obiettivo di superare le disparità tra le aree territoriali italiane nell'apporto alle esportazioni nazionali.

Il rilevante incremento dello sforzo finanziario a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese, avvenuto a fronte del perdurare di vincoli stringenti per la spesa pubblica, appare emblematico del riconoscimento del valore dell'internazionalizzazione all'interno della nostra economia, in termini sia di prodotto interno lordo (PIL) sia di occupazione<sup>7</sup>.

Un quadro sintetico delle principali politiche attuate dai diversi soggetti del sistema pubblico per il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane e per l'attrazione di investimenti esteri dà vita a un insieme estremamente articolato di strumenti e di attori.

**Tabella 1. Quadro di sintesi dei principali strumenti pubblici di sostegno all'internazionalizzazione**

Strumento / linea di attività	Regia	Gestione	Descrizione strumento / linea di attività
Piano Promozionale Agenzia ICE	MiSE	Agenzia ICE	Progetti promozionali di filiera, a supporto di specifici comparti produttivi in vari mercati (partecipazioni collettive a fiere settoriali internazionali, mostre autonome, <i>workshop</i> e seminari, missioni di operatori esteri a fiere e distretti produttivi, campagne di comunicazione, <i>desk</i> di assistenza su specifiche tematiche, azioni di formazione)
Fondi FESR PON Imprese e competitività 2014-2020 – Asse III – Competitività PMI: Piano Export Sud 2	MiSE	Agenzia ICE	Interventi di promozione e formazione a favore delle PMI localizzate nelle "regioni meno sviluppate" (Calabria, Campania, Puglia, Basilicata, Sicilia) e nelle "regioni in transizione" (Abruzzo, Molise, Sardegna)
Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti DL 133/2014 (conv. e mod. L 164/2014)	MiSE		
Iniziative straordinarie di formazione e informazione sulle opportunità offerte dai mercati esteri alle imprese, in particolare piccole e medie	MiSE	Agenzia ICE	Azioni di formazione su digitale e <i>e-commerce</i> , formazione su certificazione e origine delle merci, progetto FTA: informazione sulle opportunità derivanti dagli accordi di libero scambio tra UE e Paesi terzi e <i>roadshow</i> per l'internazionalizzazione
Supporto alle più rilevanti manifestazioni fieristiche a livello internazionale	MiSE	Agenzia ICE	Piani di comunicazione sui media nazionali e internazionali, missioni di <i>incoming</i> di operatori esteri selezionati e di giornalisti, campagne di comunicazione ed eventi speciali di promozione

7 – Si rimanda alla tab. 7.1 di ICE (2019).

Strumento / linea di attività	Regia	Gestione	Descrizione strumento / linea di attività
Valorizzazione delle produzioni di eccellenza e tutela all'estero dei marchi e delle certificazioni di qualità e di origine delle imprese e dei prodotti	MiSE	Agenzia ICE	Sostegno alle filiere <i>food</i> , <i>wine</i> e <i>private label</i> attraverso partecipazioni collettive di aziende italiane in fiere di richiamo, eventi di promozione alimentare rivolti a consumatori e stampa, borse vini italiani, promozione dei distillati e grandi degustazioni
Sostegno alla penetrazione dei prodotti italiani nei diversi mercati, anche attraverso accordi con le reti di distribuzione	MiSE	Agenzia ICE	Accordi di <i>partnership</i> con catene della grande distribuzione per l'inserimento a scaffale di prodotti italiani in alcune tra le più importanti catene distributive operanti nei principali mercati esteri (Stati Uniti, Canada ed Europa), per i settori moda persona e agroalimentare
Realizzazione di campagne di promozione strategica nei mercati più rilevanti e di contrasto al fenomeno dell' <i>Italian sounding</i>	MiSE	Agenzia ICE AssoCamere Estero	Azioni di comunicazione e campagne di informazione e sensibilizzazione sul prodotto autentico italiano per le filiere dell'agroalimentare e della moda Attività di comunicazione e formazione a sostegno del settore agroalimentare, volte a promuovere le produzioni agroalimentari italiane e a contrastare il fenomeno dell' <i>Italian sounding</i>
Sostegno all'utilizzo degli strumenti di <i>e-commerce</i> da parte delle PMI	MiSE	Agenzia ICE	Azioni di promozione in collaborazione con <i>department store</i> , <i>retailer</i> online e <i>marketplace</i> globali per i settori moda persona, <i>home design</i> e agroalimentare/vino in Stati Uniti, Canada e Cina <i>Desk</i> dedicato all' <i>e-commerce</i> in occasione del <i>roadshow</i> per l'internazionalizzazione Guide online dedicate al <i>digital export</i> per i settori agroalimentare, moda e <i>home design</i> riferite a Europa, Cina e Stati Uniti
Realizzazione di tipologie promozionali innovative per l'acquisizione e fidelizzazione della domanda dei mercati esteri	MiSE	Agenzia ICE	Interventi di promozione in aree geografiche prioritarie (Stati Uniti, Cina, principali Paesi europei e asiatici) per i settori dei beni di consumo (moda persona, arredamento e industria creativa) e della tecnologia industriale
Sostegno a iniziative di promozione delle opportunità di investimento in Italia e di accompagnamento e assistenza degli investitori esteri	MiSE	Agenzia ICE	Completamento rete <i>desk</i> attrazione investimenti per intercettare e assistere <i>in loco</i> operatori esteri interessati a investire in Italia <i>Roadshow Invest in Italy</i> in collaborazione con MiSE, MAECI e associazioni di categoria Partecipazione a fiere e organizzazione di eventi finalizzati alla promozione degli investimenti esteri
Voucher per l'internazionalizzazione 2017	MiSE	Invitalia	Erogazione di contributi a fondo perduto in forma di voucher alle PMI per l'acquisizione di servizi di <i>Temporary Export Manager</i>
Piano straordinario per la promozione del Made in Italy L.350/2003	MiSE	Agenzia ICE	Organizzazione di missioni di sistema a guida politica e di missioni imprenditoriali di <i>follow-up</i> a visite istituzionali Programmazione interistituzionale di promozione mirata Promozioni straordinarie di filiera su mercati di particolare interesse Partecipazione a grandi eventi bilaterali o multilaterali

Strumento / linea di attività	Regia	Gestione	Descrizione strumento / linea di attività
<b>Piano di promozione integrata <i>Vivere all'Italiana</i></b>	MAECI	MAECI	Contenitore di iniziative di promozione integrata con il supporto della rete diplomatico consolare e degli Istituti italiani di cultura all'estero con rassegne tematiche dedicate (cucina italiana nel mondo, Italian Design Day, Giornata del Contemporaneo, promozione della lingua italiana, Giornata della ricerca italiana, Fare Cinema)
<b>Azioni di supporto per la partecipazione di imprese italiane alle gare internazionali</b>	MAECI	Agenzia ICE	<i>In gara con noi - Tender Lab</i> : percorso di formazione, informazione e accompagnamento specialistico sulle gare d'appalto internazionali
<b>Attrazione di talenti stranieri</b>	MiSE	MAECI / ICE / Unitalia	Attrazione di giovani talenti provenienti da Paesi strategici per il sistema produttivo italiano, attraverso un percorso di formazione specialistico in Italia (favorito dall'erogazione di borse di studio) completato da un tirocinio presso aziende italiane
<b>Contributi alle Camere di Commercio Italiane all'Estero</b>	MiSE	Agenzia ICE	Concessione di contributi a favore delle CCIE
<b>Export Banca</b>	Gruppo CDP	Agenzia ICE	Finanziamento, diretto e indiretto, di operazioni di esportazione e internazionalizzazione delle imprese
<b>Sostegno all'export</b>	MiSE	Agenzia ICE	Assicurazione della vendita dilazionata di beni strumentali e di consumo dal rischio di mancato pagamento per eventi di natura commerciale e politica, mancato recupero dei costi per revoca del contratto, indebita escussione delle fideiussioni e distruzione, danneggiamento, requisizione e confisca dei beni esportati temporaneamente Garanzia del finanziamento a medio/lungo termine erogato da intermediari creditizi al cliente estero per l'acquisto di beni o servizi o per l'esecuzione di lavori infrastrutturali Ottenimento di liquidità attraverso la cessione <i>pro soluto</i> dei crediti assicurati
	Comitato Interministeriale (a)	Agenzia ICE	Contributo, a valere su Fondo rotativo, agli interessi su finanziamenti concessi da banche italiane o straniere
<b>Assicurazione e monetizzazione dei crediti</b>	Gruppo CDP	SACE, SIMEST	Protezione dal rischio di mancato pagamento dei crediti commerciali verso clienti italiani ed esteri Anticipazione sui crediti e gestione amministrativa del credito Recupero dei crediti insoluti in tutto il mondo
<b>Garanzie per gare e appalti</b>	Gruppo CDP	SACE, SIMEST	Supporto all'emissione delle fideiussioni richieste da clienti esteri nella partecipazione a gare d'appalto e nell'aggiudicazione di lavori e commesse Concessione delle garanzie richieste per obblighi di legge (rimborsi IVA e diritti doganali) Protezione dai rischi della costruzione

Strumento / linea di attività	Regia	Gestione	Descrizione strumento / linea di attività
<b>Finanziamenti per l'internazionalizzazione</b>	Gruppo CDP	SACE, SIMEST	Agevolazione delle linee di credito a medio/ lungo termine concessi dagli istituti di credito alle imprese per attività di internazionalizzazione Finanziamento dei piani di crescita internazionale delle imprese attraverso emissioni obbligazionarie sottoscritte dal Fondo Sviluppo Export.
<b>Investimenti all'estero</b>	Gruppo CDP	SACE, SIMEST	Acquisizione di partecipazioni di minoranza nel capitale di imprese in Italia o all'estero Assicurazione dal rischio di perdita di capitali, utili e interessi derivanti da eventi di natura politica riferibili ad atti espropriativi, guerra e disordini civili, restrizioni valutarie e violazione di contratto stipulato con controparte pubblica locale
	Comitato Interministeriale (a)	SACE, SIMEST	Contributo agli interessi, a valere su Fondo rotativo, a fronte di un finanziamento bancario concesso all'impresa italiana per l'acquisizione di quote di capitale in società estera (extra UE)
<b>Partecipazione al capitale di imprese estere attraverso il Fondo di <i>Venture Capital</i></b>	Comitato Interministeriale (a)	SACE, SIMEST	Partecipazione al capitale di imprese italiane in aree strategiche a valere su Fondo rotativo
<b>Programmi di inserimento sui mercati extra UE, studi di fattibilità e programmi di assistenza tecnica, patrimonializzazione delle PMI esportatrici, partecipazione a fiere, mostre e missioni di sistema</b>	Comitato Interministeriale (a)	SACE, SIMEST	Finanziamento a tasso agevolato a valere sul Fondo rotativo 394
<b>Piani promozionali</b>	Cabina di regia (b)	Regioni / Agenzie regionali / CCIAA	Strumento di carattere annuale o pluriennale che definisce settori merceologici di interesse, mercati target, tipologia di finanziamenti utilizzati (fondi di bilancio regionale e/o fondi europei) e strumenti di intervento (voucher, bandi, interventi diretti delle Regioni)
<b>Incentivi</b>	Comitato Interministeriale (a)	Agenzie regionali	Incentivi finanziari previsti in apposite leggi regionali per l'acquisto di specifici servizi alle imprese (export manager, corsi di formazione, ecc.) e partecipazione a fiere ed eventi promozionali
<b>Attrazione investimenti</b>	Comitato Interministeriale (a)	Regioni / Agenzie regionali	<i>Policy</i> prevista nei piani promozionali e nelle leggi regionali, realizzata attraverso protocolli di intesa con MISE, ICE e Invitalia; strumenti di promozione, assistenza e <i>aftercare</i> all'investitore; semplificazione normativa; interventi finanziari
<b>Attività promozionali</b>	Comitato Interministeriale (a)	CCIAA	Attività di assistenza alle imprese sul territorio (formazione, seminari, <i>Country presentation</i> ) Programmi di promozione all'estero in accordo con ICE Progetto SEI: piani di assistenza personalizzati per lo sviluppo di aziende potenzialmente esportatrici sui mercati esteri

Strumento / linea di attività	Regia	Gestione	Descrizione strumento / linea di attività
<b>Attività certificative per l'estero</b>	Cabina di regia (b)	CCIAA	Assistenza agli operatori su regole e formalità per esportare Rilascio di certificati di origine, dichiarazioni e visti necessari per l'importazione nei mercati esteri Rilascio di carnet ATA per l'importazione temporanea di beni in sospensione del pagamento dei dazi per fiere e mostre, presentazione di campioni commerciali, utilizzo di materiale professionale, sportivo e scientifico

(a) Comitato Interministeriale (MiSE / MEF / MAECI)

(b) Cabina di Regia per l'Italia Internazionale / Conferenza delle Regioni

Fonte: elaborazione degli autori da dati ICE (2019).

# IL CONTESTO INTERNAZIONALE E LA POSIZIONE DELL'ITALIA

2

## 2.1 Il contesto internazionale

La crisi economico finanziaria scoppiata a livello globale nel 2008 ha posto termine alla spettacolare crescita degli IDE, i cui flussi mondiali sono passati dai 50 miliardi di dollari del 1980 ai 200 del 1990, ai 1.000 del 2000 e ai 2.000 del 2007. Pur non essendo mancate anche in precedenza importanti scosse di assestamento (come nel 1991-1992, in corrispondenza della prima guerra del Golfo, e nel 2000-2002, quando si sono sommati gli effetti dell'esplosione della bolla della *new economy*, il crollo dei mercati finanziari, l'attentato dell'11 settembre e la preparazione della guerra in Iraq), la crisi ha portato a una nuova fase caratterizzata da una marcata instabilità, perlopiù collegata al livello di incertezza delle prospettive della crescita dell'economia mondiale e di quella dei principali Paesi di destinazione degli IDE. Dopo il 2017, anche il 2018 ha registrato una netta contrazione dei flussi di IDE (una diminuzione del 13,4% guardando ai flussi in entrata), che hanno registrato il livello più basso dal 2004 in poi (tab. 2).

**Tabella 2.** Indicatori degli IDE e della produzione internazionale (1990-2018)

	Valori a prezzi correnti (miliardi USD)						Variazioni % medie annue 1990-2018
	1990	2005-07 (media pre crisi)	2015	2016	2017	2018	
<b>Flussi e stock di IDE</b>							
Flussi di IDE in entrata	205	1.414	2.034	1.919	1.497	1.297	6,8%
Flussi di IDE in uscita	244	1.451	1.683	1.550	1.425	1.014	5,4%
Stock di IDE in entrata	2.196	14.475	26.313	28.243	32.624	32.272	10,5%
Stock di IDE in uscita	2.255	15.182	26.260	27.621	32.383	30.975	10,2%
<i>Cross-border M&amp;A</i>	98	729	735	887	694	816	8,2%
<b>Dati riferiti alle affiliate estere delle imprese multinazionali</b>							
Vendite totali	7.136	24.621	26.019	25.649	26.580	27.247	5,1%
Valore aggiunto	1.335	5.325	6.002	5.919	6.711	7.257	6,5%
Attività totali	6.202	50.747	91.261	95.540	104.951	110.468	11,3%
Occupati (migliaia di unità)	28.558	59.011	69.533	70.470	73.571	75.897	3,7%
<b>Indicatori della produzione internazionale</b>							
Prodotto Interno Lordo	23.439	52.366	74.664	75.709	80.118	84.713	4,9%
Investimenti fissi lordi	5.820	12.472	18.731	18.781	20.039	21.378	4,9%
<i>Royalties</i>	31	174	321	325	355	370	9,6%
Esportazioni di beni e servizi	4.414	14.957	16.531	16.031	17.732	19.475	5,7%

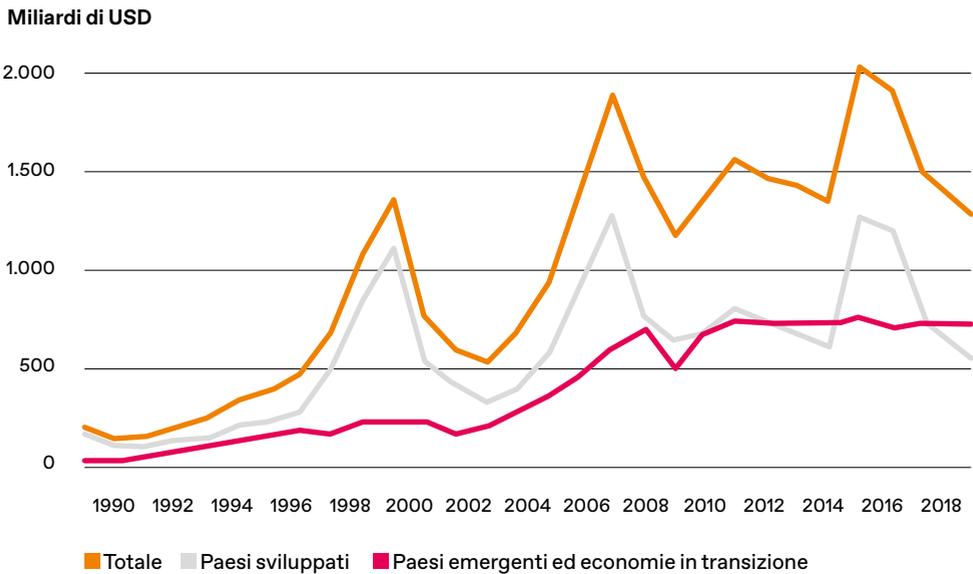
Fonte: elaborazione degli autori su dati UNCTAD e OMC.

Flussi di IDE

Su tale andamento ha, peraltro, pesato fortemente la riforma fiscale attuata negli Stati Uniti a fine 2017, che ha portato a un massiccio rimpatrio degli utili accumulati negli anni precedenti da parte delle multinazionali statunitensi, contribuendo al trend negativo dei flussi di IDE in uscita<sup>8</sup>. Questo spiega perché si sia registrata una riduzione dei flussi mondiali di IDE, nonostante siano risultati in forte crescita i valori sia delle *cross-border M&A* (le acquisizioni sovranazionali, +18%), sia dei progetti di investimento internazionale *greenfield* e di ampliamento (+41%).

L'andamento erratico dei flussi di IDE negli anni Duemila (ivi compreso il forte calo del 2017-18) appare correlato alle forti escursioni degli IDE verso i Paesi industrializzati, mentre gli IDE verso i Paesi in via di sviluppo e le economie in transizione hanno mostrato oscillazioni molto più contenute, all'interno di un trend di crescita di lungo periodo, accelerato prima della crisi e assai più moderato nell'ultimo decennio. Per effetto di queste dinamiche contrastanti, nel 2018 – come già nel 2010 e nel 2013-14 – i flussi di IDE verso i Paesi emergenti sono tornati a superare in valore quelli verso i Paesi avanzati, che ancora nel 2000 rappresentavano oltre l'80% del totale (figg. 1-2).

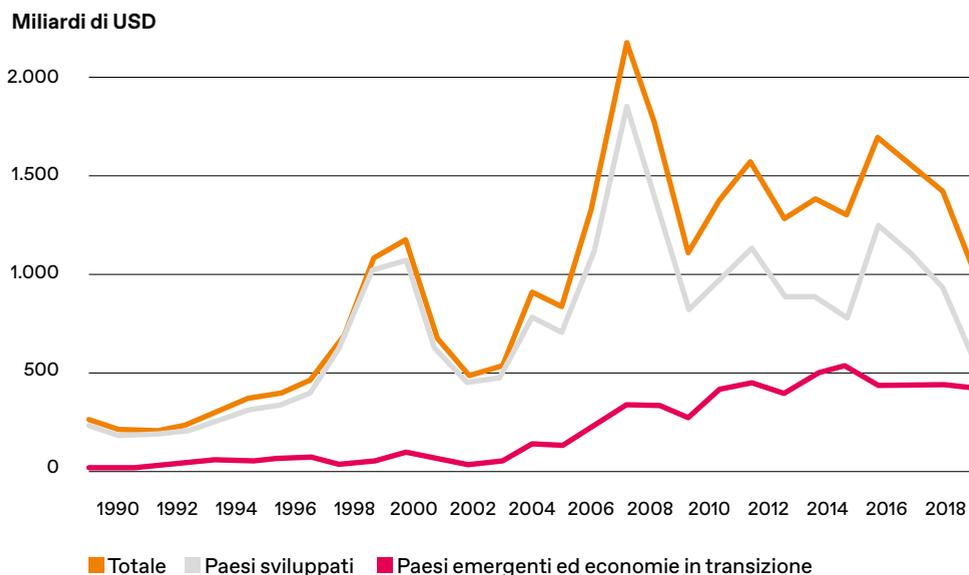
Figura 1. Flussi mondiali di IDE in entrata e loro ripartizione per gruppo di economie (1990-2018)



Fonte: elaborazione su dati UNCTAD (2019).

8 – La riforma ha tolto la possibilità agli investitori statunitensi di rimandare il pagamento delle imposte sul reddito degli utili non distribuiti delle consociate estere, concedendo un cospicuo risparmio fiscale a chi avesse rimpatriato immediatamente gli utili pregressi, "parcheggiati" presso le imprese estere in attesa di un trattamento fiscale più favorevole.

**Figura 2.** Flussi mondiali di IDE in uscita e loro ripartizione per gruppo di economie (1990-2018)



Fonte: elaborazione degli autori su dati UNCTAD (2019).

Parallelamente, è cresciuto il ruolo dei Paesi in via di sviluppo e delle economie in transizione come luoghi di origine degli IDE. Il valore degli IDE di tali Paesi è cresciuto a tassi superiori al 16% l'anno tra il 1990 e il 2014, portandoli a pesare da poco più del 5% al 42% del totale. Negli ultimi quattro anni gli IDE provenienti dai Paesi in via di sviluppo e dalle economie in transizione si sono attestati attorno ai 430 miliardi di dollari (contro il picco di 530 miliardi di dollari del 2014), ma la loro quota è risalita sino a tornare sopra il 40% del totale nel 2018.

↳ **Ulteriore calo dei flussi di IDE**

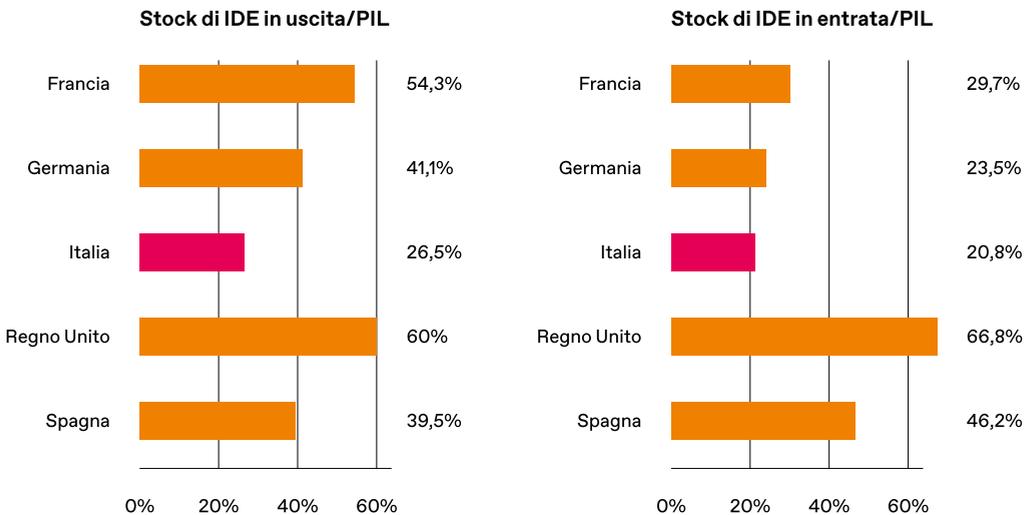
Le stime preliminari riferite al 2019 parlano di ulteriore, leggero calo dei flussi (-1% rispetto al 2018), su cui hanno pesato le incertezze e le instabilità del contesto internazionale, quali la Brexit, la volontà espressa da Trump di rinegoziare tutti gli accordi commerciali, il diffondersi di posizioni sovraniste e di conseguenti politiche neoprotezionistiche in Europa e non solo, la persistente fragilità di alcuni mercati emergenti e i rischi geopolitici dovuti al perdurare di conflitti regionali. Ma per il 2020 è atteso un vero e proprio crollo: lo scoppio della pandemia Covid-19 ha radicalmente mutato lo scenario internazionale e determinato una forte recessione che, con tutta probabilità, non risparmierà nessun sistema economico nazionale e di cui ancora all'inizio di giugno 2020 è impossibile prevedere dimensioni e durata. Tra le industrie più colpite vi sono poi alcuni settori che rappresentano fonti tradizionali degli IDE, come il turismo e l'*automotive*, mentre lo scenario è meno fosco per altri settori globali, come le filiere elettronica

informatica e chimico farmaceutica. In aggiunta, i governi dei Paesi sviluppati stanno apprestando nuove misure per proteggere le industrie nazionali da acquisizioni predatorie, soprattutto se dall'estero. A fronte di uno scenario così drammaticamente mutato nel breve volgere di pochi mesi, a inizio maggio l'UNCTAD ha prefigurato per l'anno corrente una contrazione nell'ordine del 30-40% dei flussi di investimenti *cross-border*, il che significherebbe scendere ai livelli più bassi dell'ultimo ventennio (UNCTAD, 2020). Nel seguito, andremo ad analizzare in quale situazione complessiva il nostro paese e poi nello specifico la provincia di Cuneo si sono presentati alle soglie della pandemia, a fronte delle cui conseguenze sugli stili di vita delle persone e sull'economia globale, analisi di dettaglio su fenomeni economici passati e probabilmente non facilmente riproponibili nel medio periodo sembrano perdere gran parte del loro significato.

## 2.2 La posizione dell'Italia

Nel quadro sopra delineato, a dispetto di talune narrazioni, il nostro Paese si caratterizza per un grado di integrazione multinazionale significativamente inferiore a quello dei suoi maggiori partner europei (fig. 3).

**Figura 3. Rapporto tra stock di IDE e PIL per i principali Paesi europei (2018)**

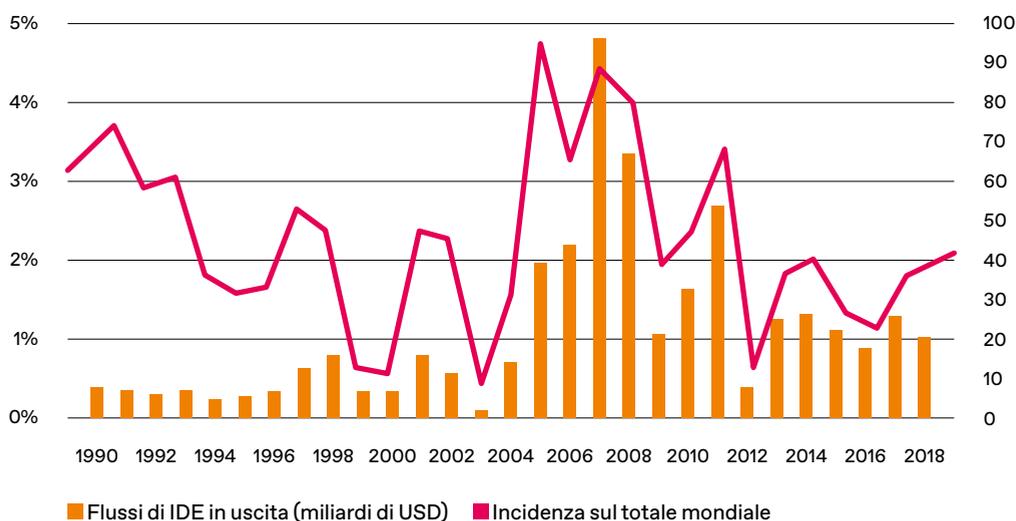


Fonte: elaborazione degli autori su dati UNCTAD (2018).

## ↳ IDE in uscita dall'Italia

Per quanto attiene l'internazionalizzazione attiva, i flussi netti di IDE in uscita dall'Italia sono rimasti su livelli relativamente elevati tra il 2005 e il 2011 (in media oltre 50 miliardi di dollari/anno, corrispondenti al 3,5% del totale mondiale), prima di crollare nel 2012 e di attestarsi negli anni successivi su valori compresi tra i 18 e i 26 miliardi di dollari/anno, con un'incidenza inferiore al 2% sul totale mondiale (fig. 4). Un'analisi di dettaglio mostra come la dinamica dei flussi di IDE in uscita dall'Italia rifletta principalmente la dinamica delle *cross-border M&A* delle imprese italiane, calate in numero e soprattutto in valore nell'ultima decade (Mariotti e Mutinelli, 2019). Leggermente migliore appare l'andamento degli investimenti *greenfield*, anche se il *gap* rispetto ai principali Paesi europei resta elevato: nel periodo 2003-2017 il numero delle iniziative italiane è risultato inferiore di quasi il 17% rispetto a quelle spagnole, pari a poco più della metà di quelle francesi e di un terzo di quelle tedesche e britanniche.

**Figura 4.** Flussi di IDE in uscita dall'Italia e incidenza percentuale sul totale mondiale (1990-2018)



Fonte: elaborazione degli autori su dati UNCTAD (2018).

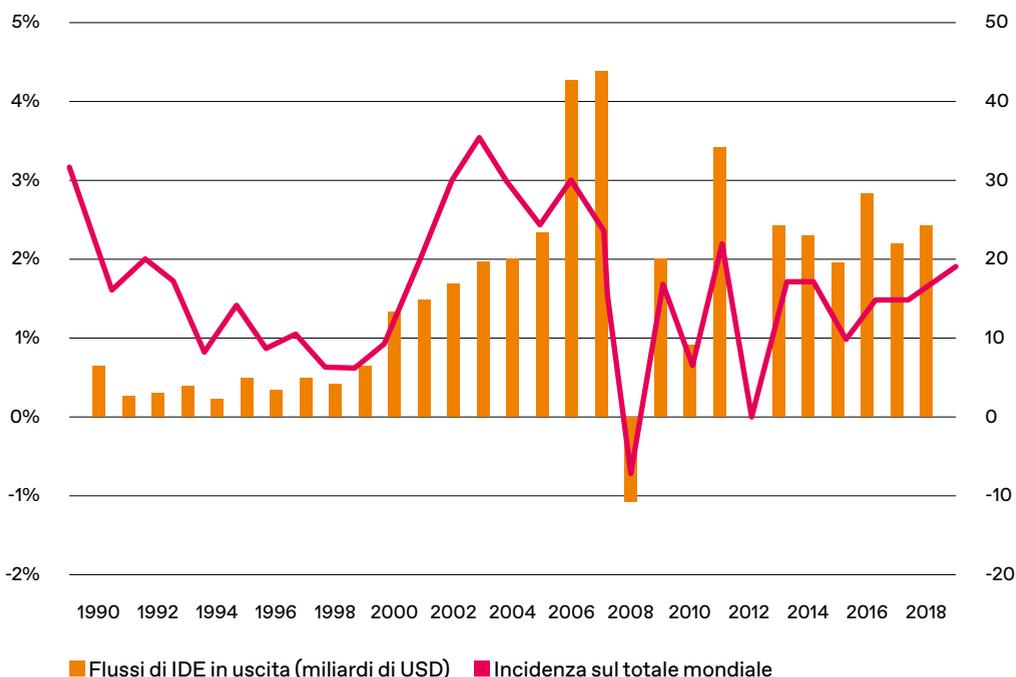
Il differenziale nei flussi di IDE in uscita tra l'Italia e i suoi competitori europei non trova giustificazione nelle argomentazioni secondo cui l'internazionalizzazione del nostro sistema industriale percorre vie diverse, prevalentemente basate su forme "leggere", quali gli accordi produttivi e commerciali, e altre forme di delocalizzazione che non si materializzano negli IDE. Questa tesi non considera il fatto che anche le imprese degli altri Paesi ricorrono a tali soluzioni, spesso complementari, piuttosto che sostitutive degli IDE (Barba Navaretti *et alii*, 2011). Per quanto è ipotizzabile una certa propensione dell'Italia verso queste forme, soprattutto

↳ IDE in entrata in Italia

in ragione della maggiore presenza di PMI, non è possibile ritenere che essa produca effetti tali da colmare o, perlomeno, ridurre in misura significativa divari così ampi.

Anche sul lato dei flussi di IDE in entrata (fig. 5) si osserva per l'Italia una ripresa a partire dal 2013, dopo che nel 2012 si era registrato un sostanziale azzeramento (con flussi pari a soli 92,5 milioni di dollari). Nel periodo 2013-18 la media dei flussi di IDE verso l'Italia, sia pure in crescita rispetto al periodo precedente, è rimasta ben al di sotto dei livelli pre crisi (poco meno di 30 miliardi di dollari/anno nel quinquennio 2003-2007). Il peso dell'Italia sul totale mondiale, che in passato aveva superato il 3%, si è attestato negli ultimi tre anni tra l'1% e il 2%.

**Figura 5. Flussi di IDE in entrata in Italia e incidenza percentuale sul totale mondiale (1990-2018)**



Fonte: elaborazione degli autori su dati UNCTAD (2018).

↳ Comparazione tra Italia e Paesi europei

Un'analisi di dettaglio mostra come rispetto agli altri grandi Paesi europei l'Italia origini nel periodo 2003-2018 il numero più basso di operazioni di *cross-border M&A*, mentre in termini di valore supera solo la Spagna nel periodo più recente, dopo il 2013 (Mariotti e Mutinelli, 2019). Questi dati smentiscono la tesi secondo cui le imprese italiane sarebbero "in svendita", divenute "terra di conquista" per le multinazionali estere "a prezzi di saldo". In verità, i dati comparati suggeriscono una ripresa dell'interesse delle multinazionali, che riporta i flussi di investimenti in entrata su livelli meno dissimili rispetto a quelli degli altri partner europei.

Resta significativo il *gap* sul lato della componente degli IDE più “espansiva” per le basi economiche nazionali, ovvero i progetti destinati alla creazione, all’ampiamiento e alla colocalizzazione di attività industriali e terziarie. Nel periodo 2003-2018 il nostro Paese ha attratto un numero d’iniziative pari a meno della metà di quelle della Spagna, a un terzo di quelle della Francia, a meno di un quarto di quelle della Germania e a poco più di un sesto di quelle del Regno Unito. Qualche segnale di miglioramento si registra in relazione alla qualità settoriale delle iniziative: si riduce il *gap* di attrattività nei servizi avanzati (in particolare software, ICT e servizi professionali), che rappresentano i settori più dinamici dei Paesi avanzati. Nell’ultimo quadriennio, in particolare, il settore dell’ICT diventa anche in Italia il principale ambito per i nuovi progetti di investimento, con il 15% dei progetti annunciati e il 29% degli investimenti previsti. Per quanto concerne le funzioni interessate, rimangono invece assai rarefatti gli investimenti per attività pregiate, quali *headquarter* e *shared service center*.

## 2.3 L’internazionalizzazione delle imprese italiane

La seguente tabella illustra i dati provvisori estratti dalla banca dati Reprint relativi alla consistenza, a fine 2018, delle attività partecipate all’estero dalle imprese a base italiana e delle attività italiane partecipate da investitori esteri, con esclusione delle imprese attive nei servizi finanziari (banche, assicurazioni, altri servizi finanziari) e immobiliari (tab. 3).

**Tabella 3. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia (al 31 dicembre 2018)**

	Partecipazioni italiane all'estero (a)		Partecipazioni estere in Italia (b)		(a) / (b)
	Valore	%	Valore	%	Totale
<b>Imprese investitrici</b>	12.062	100	7.678	100	<b>1,57</b>
<b>Imprese partecipate</b>	32.831	100	14.605	100	<b>2,25</b>
<i>Dipendenti</i>	1.942.343	100	1.409.624	100	<b>1,38</b>
<i>Fatturato (Mln euro)</i>	660.954	100	647.458	100	<b>1,02</b>
<b>Partecipazioni di controllo</b>					
<b>Imprese investitrici</b>	9.367	77,7	7.190	93,6	<b>1,30</b>
<b>Imprese partecipate</b>	25.380	77,3	12.766	87,4	<b>1,99</b>
<i>Dipendenti</i>	1.538.358	79,2	1.236.177	87,7	<b>1,24</b>
<i>Fatturato (Mln euro)</i>	540.175	81,7	579.647	89,5	<b>0,93</b>
<b>Partecipazioni paritarie e minoritarie</b>					
<b>Imprese investitrici</b>	4.487	37,2	999	13,0	<b>4,49</b>
<b>Imprese partecipate</b>	7.451	22,7	1.839	12,6	<b>4,05</b>
<i>Dipendenti</i>	403.985	20,8	173.447	12,3	<b>2,33</b>
<i>Fatturato (Mln euro)</i>	120.779	18,3	67.811	10,5	<b>1,78</b>

Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

↳ **Partecipazioni italiane all'estero**

Sul lato delle partecipazioni italiane all'estero, sono oltre 12 mila i soggetti investitori (imprese e gruppi industriali) attivi all'estero con almeno una partecipazione, mentre le imprese partecipate all'estero, includendo le imprese controllate e le *joint venture* paritarie e minoritarie, sono oltre 32.800. I dipendenti delle imprese partecipate sono poco meno di 2 milioni, mentre il fatturato aggregato di tali imprese sfiora i 661 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo riguardano 25.380 imprese partecipate, con oltre 1,5 milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di 540 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo rappresentano quasi l'80% di tutte le imprese partecipate e dei loro dipendenti e l'81,7% del fatturato.

↳ **Partecipazioni estere in Italia**

Sul lato delle partecipazioni estere in Italia, la banca dati censisce oltre 14.600 imprese italiane partecipate dall'estero a fine 2018, con l'intervento di poco meno di 7.700 imprese multinazionali estere. Le imprese partecipate contano oltre 1,4 milioni di dipendenti e nel 2018 il loro giro d'affari è stato pari a 647,5 miliardi di euro. Le imprese italiane di cui un'IMN estera detiene il controllo sono poco meno di 12.800; esse contano oltre 1,2 milioni di dipendenti e il loro fatturato aggregato è pari a quasi 580 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo riguardano dunque oltre l'87% delle imprese partecipate e dei loro dipendenti e quasi il 90% del fatturato.

↳ **Dinamiche di lungo periodo**

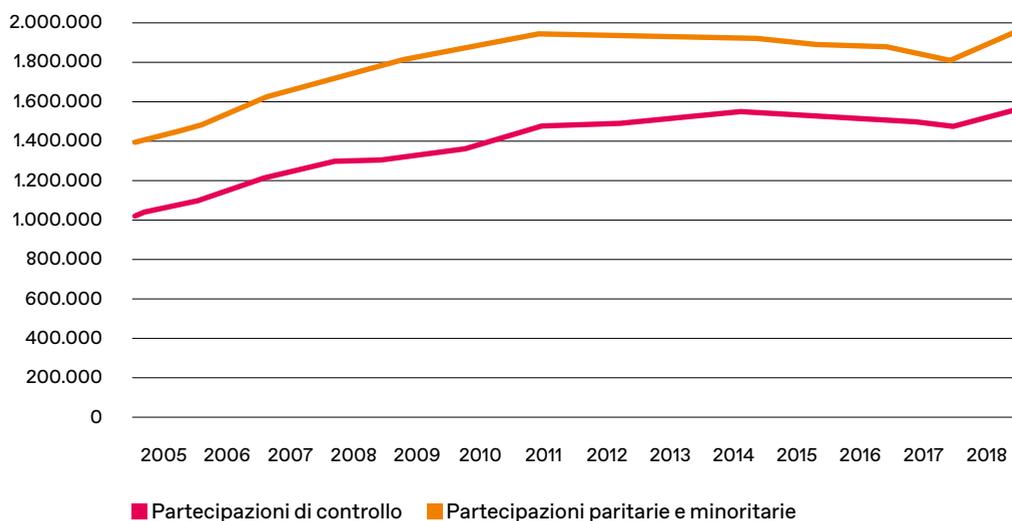
Relativamente all'evoluzione di lungo periodo delle partecipazioni italiane all'estero, in funzione del numero di dipendenti complessivo delle imprese partecipate, si nota che, esauritasi la lunga fase di cre-

scita che prosegue fino al 2011, anno in cui Fiat ottiene il controllo di Chrysler e l'occupazione delle partecipate estere arriva a sfiorare la soglia di 1,8 milioni di dipendenti, a partire dal 2012 si è registrata un'inversione di tendenza e nei quattro anni successivi il numero di imprese partecipate si è ridotto di oltre tremila unità e la loro occupazione di circa 130 mila unità. Tra le determinanti principali dell'andamento in questi anni vi sono la progressiva rarefazione delle operazioni di *cross-border M&A* di larga scala da parte dei gruppi italiani e il parallelo passaggio sotto controllo estero di alcune importanti multinazionali italiane (Indesit nel 2014, Pirelli nel 2015, Italcementi nel 2016, Magneti Marelli nel 2019), con la conseguente esclusione delle loro attività internazionali dal computo delle partecipazioni italiane all'estero. A ciò si aggiunga l'aumento, sia pure relativamente meno importante, delle dimissioni (ovvero le partecipate estere che hanno cessato l'attività e quelle cedute a terzi), inevitabile corollario della lunga fase recessiva. Un contributo più modesto è venuto anche da talune iniziative di *reshoring*, cioè dal riposizionamento presso la casa madre di attività produttive dall'estero.

Il 2018 ha segnato un'inversione di tendenza, grazie soprattutto ad alcune operazioni di *cross-border M&A* di particolare rilievo (in particolare Luxottica-Essilor, Autostrade-Hochtief-Abertis e alcune operazioni di Ferrero) e la consistenza delle partecipazioni estere è cresciuta significativamente, tornando ai livelli del 2011 (fig. 6).

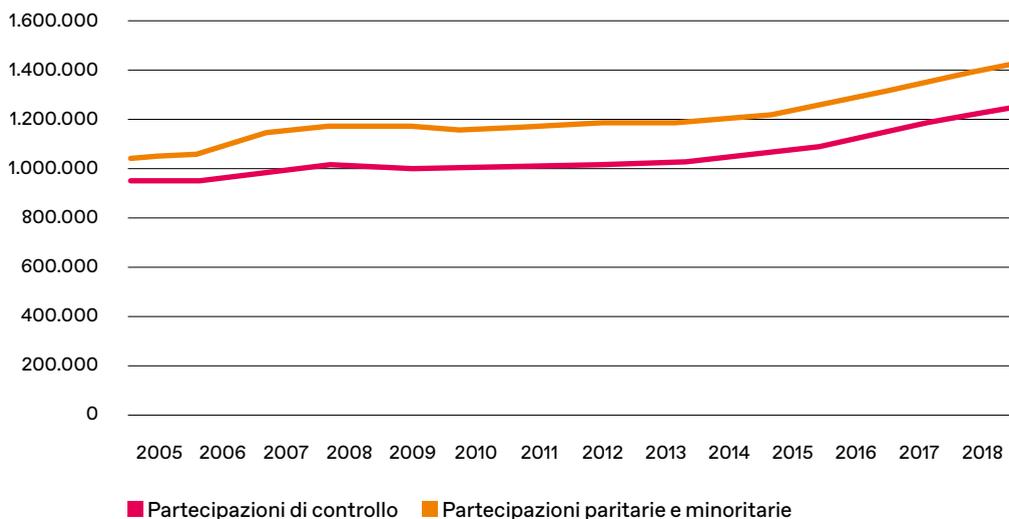
Alla luce di ciò, la dinamica degli anni più recenti può essere giudicata positivamente, essendo state sostanzialmente mantenute le posizioni attive raggiunte a inizio decennio, a fronte di un contesto economico – interno e internazionale – certamente non facile.

**Figura 6.** Numero di dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana (2005-2018)



Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

**Figura 7. Numero di dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera (2005-2018)**



Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

↳ **Protagonisti degli IDE**

Principali protagonisti degli IDE restano le grandi imprese che, pur rappresentando meno del 3% dei soggetti investitori, contribuiscono a quasi il 60% dei dipendenti delle partecipate estere e a più del 75% del loro fatturato. Questa componente è tuttavia quella che nel periodo più recente ha più delle altre ridotto la consistenza delle proprie partecipazioni all'estero, anche a causa delle acquisizioni dall'estero. Di contro, il contributo delle PMI, che rappresentano il 90% degli investitori, resta limitato a meno di un quarto del totale in termini di dipendenti delle partecipate e di un decimo in termini di fatturato. Tra questi due estremi vi è una fascia intermedia, quella del cosiddetto "quarto capitalismo", composta da un migliaio di imprese di media e medio piccola taglia internazionale, talvolta capaci di raggiungere posizioni di *leadership* a livello mondiale in specifiche nicchie di mercato, soprattutto nei settori manifatturieri di maggiore competitività dell'industria italiana (il Made in Italy, ma anche alcuni comparti della meccanica, della strumentazione e della filiera chimico farmaceutica). È questa la fascia di imprese di maggior interesse strategico per il Paese, poiché da essa potrebbero emergere protagonisti in grado di ampliare, tramite crescita per via interna o esterna, la propria posizione sullo scacchiere internazionale. Verso queste imprese di media fascia appare, dunque, prioritario indirizzare le politiche di sostegno e accompagnamento verso i mercati internazionali.

↳ **Dipendenti delle imprese a partecipazione estera**

Sul lato delle partecipazioni estere in Italia, il numero complessivo dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera è rimasto sostanzialmente stabile tra il 2008 e il 2014; in altri termini, l'effetto aggiuntivo dei nuovi investimenti è stato annullato dai

### ↳ Composizione settoriale degli IDE

disinvestimenti totali o parziali delle imprese già partecipate. A partire dal 2015, l'occupazione presso le imprese a partecipazione estera è tornata a crescere, per effetto sia di una certa ripresa d'interesse degli investitori esteri verso l'Italia, sia di una contemporanea riduzione dei disinvestimenti (fig. 7).

Riguardo alla composizione settoriale, si conferma il rilievo delle attività manifatturiere, sia pure con una non trascurabile differenza in termini d'incidenza relativa tra investimenti in uscita e in entrata. In termini di dipendenti delle imprese partecipate, la quota di questo comparto supera il 53% del totale per le partecipazioni italiane all'estero, ma scende al 41% nel caso delle partecipazioni estere in Italia. Tale differenza si spiega con la maggiore rilevanza sul lato dell'entrata delle partecipazioni nei settori dei servizi e, in particolare, nel terziario avanzato (servizi ICT e di comunicazione, servizi di trasporto e logistica, servizi professionali). Negli altri settori industriali (industria estrattiva e costruzioni) e nelle *utilities* (produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua; gestione e riciclaggio dei rifiuti) la consistenza delle partecipazioni sul lato dell'uscita prevale, invece, nettamente su quella in entrata, in questo ambito nel complesso modesta. In crescita, infine, è negli ultimi anni la presenza multinazionale nei servizi di alloggio e ristorazione e nell'assistenza sanitaria e sociale (tab. 4).

**Tabella 4. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia, per settore (al 31 dicembre 2018)**

	Partecipazioni italiane all'estero (a)		Partecipazioni estere in Italia (b)		(a) / (b)
	Imprese	Dipendenti	Imprese	Dipendenti	Dipendenti
Agricoltura, silvicoltura e pesca	367	6.044	135	3.684	1,64
Industria estrattiva	349	29.950	47	1.788	16,75
Industria manifatturiera	7.423	1.039.472	3.634	577.704	1,80
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	1.449	47.587	1.136	14.995	3,17
Costruzioni	2.221	124.095	410	21.436	5,79
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	13.000	315.324	4.230	310.833	1,01
Trasporti e logistica	1.981	71.394	631	68.594	1,04
Servizi di alloggio e ristorazione	595	50.448	298	55.998	0,90
Servizi ICT e di comunicazione	1.445	72.760	1.076	173.185	0,42
Altri servizi alle imprese	3.608	167.022	2.425	143.270	1,17
Istruzione, sanità, altri servizi	393	18.247	583	38.137	0,48
<b>Totale</b>	<b>32.831</b>	<b>1.942.343</b>	<b>14.605</b>	<b>1.409.624</b>	<b>1,38</b>

Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

A completamento dell'analisi settoriale, è opportuno confrontare la consistenza delle partecipazioni in uscita e in entrata nei diversi settori con quella riguardante l'intera economia nazionale, per il tramite di un indicatore del grado di multinazionalizzazione attiva e passiva del Paese, pari al rapporto tra il numero dei dipendenti delle imprese partecipate in uscita e in entrata e quello delle imprese residenti, per ciascuno dei settori considerati (tab. 5).

**Tabella 5. Grado di multinazionalizzazione attiva e passiva dell'Italia, in base al numero di dipendenti delle imprese partecipate (al 31 dicembre 2018)**

	Grado % di internazionalizzazione (a)			
	attiva		passiva	
	(b)	(c)	(d)	(e)
Industria estrattiva	104,3	123,9	5,9	6,6
Industria manifatturiera	32,8	44,7	15,7	20,3
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	17,2	19,2	5,3	5,7
Costruzioni	9,6	28,3	1,6	4,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	10,1	27,7	9,1	21,1
Trasporti e logistica	6,6	8,3	6,0	7,4
Servizi di alloggio e ristorazione	3,5	9,0	3,7	9,1
Servizi ICT e di comunicazione	16,2	26,3	30,4	43,3
Altri servizi alle imprese	6,8	13,5	5,5	10,2
Istruzione, sanità, altri servizi	1,6	3,1	3,2	6,0
<b>Totale</b>	<b>13,4</b>	<b>25,2</b>	<b>8,9</b>	<b>15,6</b>

(a) I dati relativi ai dipendenti in Italia sono di fonte Istat (Archivio Asia) sono riferiti al 2017. Il settore "Agricoltura, silvicoltura e pesca" non è considerato in quanto non sono disponibili i dati relativi ai dipendenti in Italia. I dati relativi ai dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera e estere a partecipazione italiana sono riferiti al 2018.

(b) % Dipendenti delle imprese estere partecipate da investitori italiani. Dipendenti in Italia delle imprese a base italiana (non controllate dall'estero).

(c) % Dipendenti delle imprese estere partecipate da investitori italiani. Dipendenti in Italia delle imprese a base italiana con 10 o più addetti.

(d) % Dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera. Dipendenti in Italia delle imprese italiane (a base italiana o estera).

(e) % Dipendenti delle imprese estere a partecipazione estera con 10 o più dipendenti. Dipendenti in Italia delle imprese italiane (a base italiana o estera) con 10 o più dipendenti

Fonte: elaborazione su dati Istat (Archivio Asia) e banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

### ↳ Grado di multinazionalizzazione attiva

Sul lato della multinazionalizzazione attiva, l'incidenza dei dipendenti delle partecipate all'estero sul totale dei dipendenti in Italia delle imprese non controllate da investitori esteri è pari rispettivamente al 13,4% e al 25,2% se si considerano tutte le imprese o solo il comparto delle imprese con dieci o più addetti<sup>9</sup>. I settori più internazionalizzati si confermano quelli dell'industria estrattiva e manifatturiera; il grado d'internazionalizzazione supera la media anche nei servizi ICT e nelle *utilities*, mentre è sostanzialmente allineato per quanto riguarda il commercio all'ingrosso. Nei rimanenti settori il grado di multinazionalizzazione attiva risulta nel complesso modesto (quasi sempre inferiore al 10%). Trova dunque conferma l'estrema debolezza dell'intero comparto dei servizi, dove si contano sulla punta delle dita le imprese italiane capaci di conquistare una posizione di rilievo nello scenario internazionale.

### ↳ Grado di multinazionalizzazione passiva

Sul lato della multinazionalizzazione passiva, il grado di multinazionalizzazione è pari rispettivamente all'8,9% e al 15,6%, qualora si consideri come base dell'indice l'intera occupazione interna o quella riguardante le sole imprese con dieci o più addetti. Il valore più elevato dell'indice si ha per i servizi di informazione e comunicazione, mentre valori superiori alla media si registrano anche nell'industria manifatturiera e nel commercio. Negli altri settori il grado di internazionalizzazione risulta inferiore alla media, con valori anche in questo caso sempre inferiori al 10% in riferimento alle partecipazioni totali.

### ↳ Distribuzione geografica delle partecipazioni

La tab. 6 illustra comparativamente la ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero in base al Paese target e di quelle estere in Italia in base al Paese di origine degli investitori esteri.

La composizione geografica delle iniziative appare in lenta evoluzione ed evidenzia negli ultimi anni un positivo aumento della numerosità e della taglia delle iniziative nelle aree a più forte crescita economica (Nord America e Asia orientale). Ciò nonostante, il raggio d'azione prevalente delle imprese italiane sembra mantenere un forte carattere geogravitazionale, con oltre la metà degli addetti all'estero concentrati in Europa e nell'area del Mediterraneo, mentre nel complesso rimane debole la presenza italiana in Asia.

9 — Il senso di tale confronto è dato dal fatto che le imprese di dimensioni inferiori a tale soglia sono toccate dal fenomeno in misura assai marginale. Il denominatore dell'indice non considera le imprese a controllo estero, in quanto le loro eventuali partecipazioni estere sono escluse dal calcolo del numeratore, in quanto attribuibili al Paese di origine dell'investitore estero.

**Tabella 6.** Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia per area geografica (al 31 dicembre 2018)

	Partecipazioni italiane all'estero (a)		Partecipazioni estere in Italia (b)		(a)/(b)
	Imprese	Dipendenti	Imprese	Dipendenti	Dipendenti
<b>Paesi UE15</b>	10.785	559.018	8.610	815.334	0,69
<b>Altri Paesi UE28</b>	5.152	267.787	254	5.505	48,64
<b>Altri Paesi dell'Europa centro orientale</b>	2.273	125.992	154	9.747	12,93
<b>Altri Paesi europei</b>	1.213	26.716	1.003	70.713	0,38
<b>Africa settentrionale</b>	993	38.115	77	2.710	14,06
<b>Altri Paesi africani</b>	783	36.996	35	4.929	7,51
<b>America settentrionale</b>	3.610	287.011	2.662	350.478	0,82
<b>America Latina</b>	3.260	275.156	100	11.920	23,08
<b>Medio Oriente</b>	538	22.588	245	19.434	1,16
<b>Asia centrale e meridionale</b>	879	64.703	124	9.189	7,04
<b>Asia orientale</b>	3.021	214.013	1.269	107.404	1,99
<b>Oceania</b>	324	24.248	72	2.261	10,72
<b>Totale</b>	<b>32.831</b>	<b>1.942.343</b>	<b>14.605</b>	<b>1.409.624</b>	<b>1,38</b>

Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

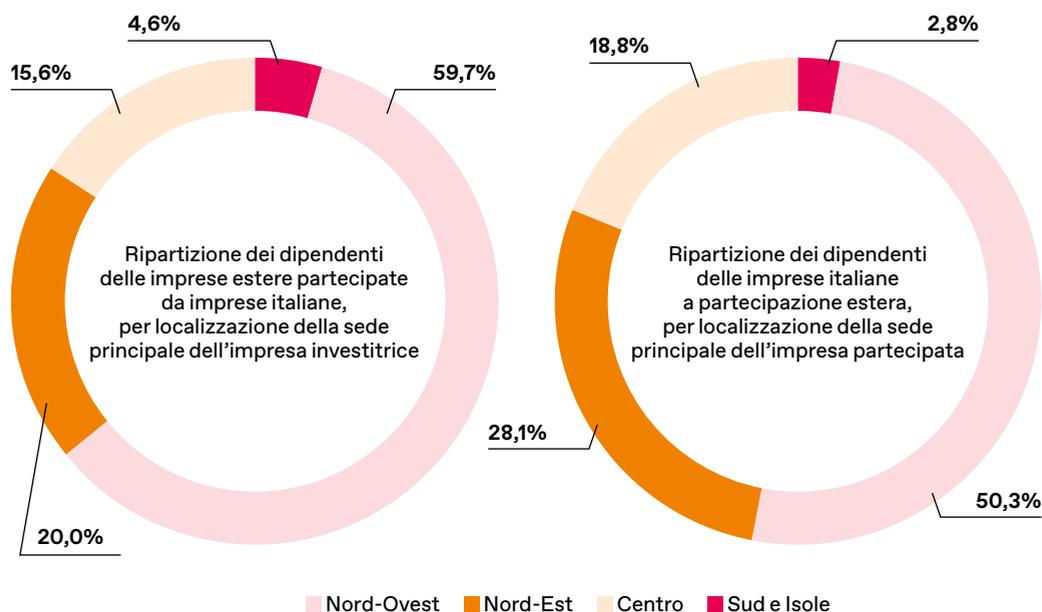
↳ **Origine geografica degli investitori**

Per quanto concerne invece l'origine geografica degli investitori esteri, rimangono nettamente prevalenti gli investimenti provenienti dalla Triade (Europa occidentale, Nord America, Giappone). Ciò nondimeno merita attenzione la presenza di IMN con base in Paesi esterni a tale insieme e, in particolare, da Stati tradizionalmente definiti come emergenti: il loro numero è cresciuto di oltre sei volte negli anni Duemila, grazie soprattutto all'ingresso di numerose IMN asiatiche e dei Paesi dell'Europa centro orientale, ed è oggi pari a un migliaio di unità. Nel complesso, la distribuzione geografica delle provenienze degli IDE extraTriade riflette quella che si riscontra a livello mondiale. Può sorprendere la scarsa consistenza delle attività riconducibili alle IMN latino americane, nonostante le affinità storiche con il nostro Paese, ma si deve osservare che tale area origina un ammontare totale di IDE modesto, la maggioranza dei quali è diretta verso il Sudamerica.

↳ **Forti differenziali tra le diverse aree del Paese**

Va, infine, rilevato come vi sia un'ampia parte del Paese – quasi tutto il Sud, ma anche gran parte del Centro (soprattutto se si escludono le imprese controllate dal Tesoro) – che partecipa in misura marginale ai processi di internazionalizzazione (fig. 8).

**Figura 8.** Gli aspetti territoriali dell'internazionalizzazione delle imprese italiane (2017)



Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano, Agenzia ICE.

Sul lato degli investimenti italiani all'estero, i quattro quinti dei dipendenti delle partecipate estere sono espressione di iniziative di imprese localizzate nel nord del Paese; escludendo il Lazio, la quota aggregata delle altre regioni centrali, meridionali e insulari supera di poco l'8%.

Analogamente, la ripartizione delle presenze estere in funzione dell'origine territoriale dell'investitore riflette e amplifica i punti di forza e di debolezza del Paese, con un Nord-Est in crescita e il Nord-Ovest che mantiene un ruolo preminente. La Lombardia ospita da sola oltre il 45% di tutte le imprese partecipate e più del 47% dei relativi dipendenti: la sola provincia di Milano pesa per un terzo del totale, con incidenze ancora più elevate nel commercio, nei servizi ICT e nei servizi professionali. Un ulteriore terzo del totale spetta a Lazio, Veneto, Piemonte ed Emilia-Romagna, mentre alle restanti quindici regioni rimane una quota pari a circa un sesto dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera. In particolare, risulta assai modesta la presenza di IMN nel Mezzogiorno: il peso complessivo delle otto regioni meridionali e insulari non raggiunge il 5% in relazione al numero di imprese e il 3% in termini di numero di dipendenti.

#### ↳ Specificità italiane

In sintesi, il modello di crescita delle imprese italiane all'estero mantiene una stretta coerenza con i tratti tipici del Made in Italy e della struttura industriale frammentata del Paese: poche grandi imprese e imprese minori che spesso stentano a intraprendere

percorsi di crescita all'estero che prevedono investimenti a rischio medio-alto e rendimenti differiti nel tempo. Resta modesta la capacità di crescere per vie esterne, sia in ambito manifatturiero, sia nei servizi, mentre gli investimenti di maggior rilievo si concentrano nei settori legati all'energia (petrolio, gas, energie rinnovabili), a opera essenzialmente delle due grandi multinazionali italiane operanti in tali settori, ENI ed ENEL. La presenza commerciale delle imprese italiane si rafforza soprattutto nei Paesi avanzati, che esprimono profili di domanda elastici al reddito e apprezzano qualità del design e innovatività dei nostri prodotti, mentre permane un significativo *gap* di globalità con riferimento alla capacità da parte delle nostre imprese di insediarsi stabilmente nelle aree più lontane ma a più forte crescita (Asia e Nord America, in particolare).

Sul lato degli investimenti in entrata, il periodo più recente ha mostrato alcuni positivi segnali di ripresa dell'interesse degli investitori internazionali e un recupero di attrattività da parte del Paese, dopo molti anni in cui esso è rimasto ai margini dell'intensa competizione tra gli Stati per accaparrarsi nuovi progetti sul mercato degli investimenti internazionali.



# L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE CUNEESE

3

## 3.1 Un quadro d'insieme

Nel 2018 le esportazioni della provincia di Cuneo hanno superato gli 8 miliardi di euro, pari all'1,75% del totale nazionale, attestando la provincia di Cuneo quale sedicesima provincia italiana per valore delle esportazioni. Sempre nel 2018, le importazioni della provincia hanno superato i 4,2 miliardi di euro, pari all'1% del totale nazionale.

### ↳ Fatturato

Per quanto concerne gli IDE in uscita<sup>10</sup>, a fine 2018 le imprese estere partecipate da imprese cuneesi erano 467, con oltre 40 mila dipendenti e un fatturato aggregato di 21,4 miliardi di euro (tab. 7). Nella graduatoria per fatturato delle partecipate estere la provincia di Cuneo occupa addirittura la quinta posizione a livello nazionale, dopo Torino, Roma, Milano e Bergamo, mentre è diciottesima per numero di dipendenti all'estero e ventesima per numero di imprese partecipate. Le partecipazioni di controllo riguardano 372 imprese, con 34.500 dipendenti e un fatturato di oltre 20 miliardi di euro.

### ↳ Numero di imprese

Sul versante opposto, a fine 2018 erano attive in provincia di Cuneo 112 imprese a partecipazione estera, con oltre 12.100 dipendenti e un giro d'affari di quasi 5,3 miliardi di euro. Di queste imprese, 92 erano controllate dall'investitore estero, con 11.300 dipendenti e un fatturato di 4,5 miliardi di euro. Cuneo risulta ventesima tra le province italiane per numero di imprese a partecipazione estera e loro dipendenti, mentre sale al diciottesimo posto in relazione al fatturato.

**Tabella 7. L'internazionalizzazione delle imprese in provincia di Cuneo (2018)**

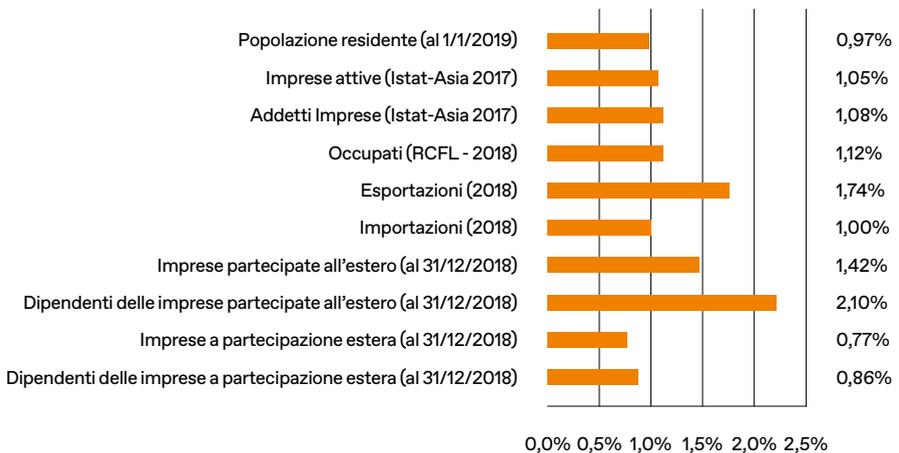
	Totale		Di cui: partecipazioni di controllo	
	Valore	% su Italia	Valore	% su Italia
<b>Commercio estero</b>				
Esportazioni (Mln euro)	8.095	1,74		
Importazioni (Mln euro)	4.256	1,00		
<b>Multinazionalizzazione attiva</b>				
Imprese partecipate all'estero	467	1,42	372	1,47
Dipendenti	40.775	2,10	34.562	2,25
Fatturato (Mln euro)	21.466	3,25	20.925	3,87
<b>Multinazionalizzazione passiva</b>				
Imprese a partecipazione estera	112	0,77	92	0,72
Dipendenti	12.174	0,86	11.333	0,92
Fatturato (Mln euro)	5.271	0,81	4.532	0,78

Fonte: banca dati coeweb, Istat e banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

<sup>10</sup> — Tutti i dati riferiti alle partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia sono estratti dalla banca dati Reprint, sviluppata da R&P nell'ambito delle ricerche sull'internazionalizzazione tramite IDE delle imprese italiane promosse da Agenzia ICE. Il più recente aggiornamento della banca dati si riferisce alla situazione al 31 dicembre 2018. Si ricorda che la banca dati non copre i settori dei servizi bancari, assicurativi, finanziari e immobiliari.

Secondo i dati più recenti disponibili, il peso della provincia in relazione ai principali indicatori demografici ed economici si situa attorno all'1-1,1% del totale nazionale in relazione alle principali variabili demografiche ed economiche (popolazione residente, numero di imprese attive, numero di addetti, contributo al PIL come valore aggiunto e numero di occupati). Il peso della provincia scende, invece, decisamente sotto l'1% valutando la consistenza degli investimenti dall'estero: 0,77% in riferimento al numero di imprese a partecipazione estera e 0,86% in riferimento al numero dei loro dipendenti. Incidenze significativamente più elevate si riscontrano, invece, nel valore degli indicatori collegati all'internazionalizzazione attiva delle imprese, sia commerciale, sia attraverso IDE: nel 2018 le esportazioni cuneesi sono state pari all'1,75% delle esportazioni italiane, mentre le imprese partecipate all'estero rappresentavano l'1,42% del totale nazionale e il numero dei dipendenti addirittura il 2,10% (fig. 9).

**Figura 9. Indicatori demografici e di internazionalizzazione per la provincia di Cuneo (% sul totale nazionale)**



Fonte: elaborazioni su dati Istat e banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano, Agenzia ICE.

### 3.2 Il commercio estero

Le dinamiche delle esportazioni e delle importazioni dalla provincia di Cuneo appaiono sostanzialmente allineate alla media nazionale, perlomeno a partire dal 1991. Il Piemonte evidenzia, invece, un tasso medio annuo di crescita inferiore nell'intero periodo e in particolare fino alla crisi del 2008, mentre negli anni più recenti si è verificato un recupero e il tasso di crescita delle esportazioni regionali (e delle importazioni) è risultato più sostenuto della media nazionale (fig. 10).

### ↳ Esportazioni

Conseguentemente, il peso di Cuneo in ambito nazionale è rimasto sostanzialmente stabile lungo tutto il periodo, oscillando sempre (tranne nel 1991) intorno all'1,7% del totale con riferimento alle esportazioni e all'1% con riferimento alle importazioni.

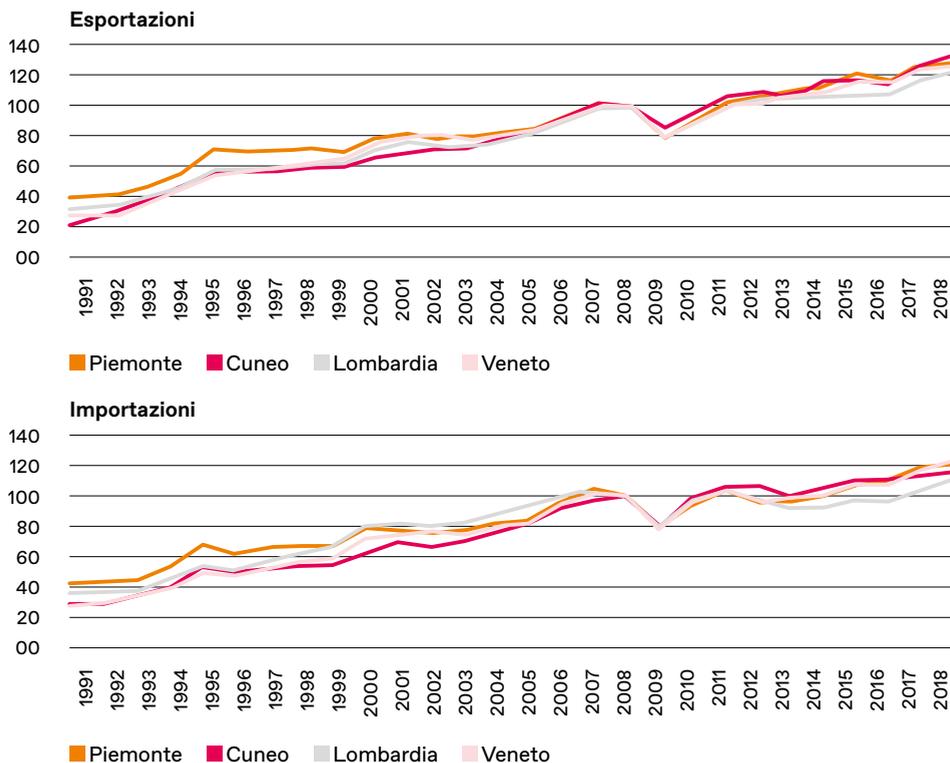
Il dettaglio settoriale mostra come le esportazioni cuneesi si concentrino in larga parte in cinque settori manifatturieri, che rappresentano nel 2018 oltre il 73% dell'export provinciale e nei quali Cuneo evidenzia – con la sola eccezione della meccanica – una più o meno forte specializzazione in ambito nazionale: prodotti alimentari (Indice di Specializzazione, I.S., pari a 3,9), autoveicoli e relativi componenti (I.S. 2,1), macchine e apparecchiature meccaniche (I.S. 0,7), bevande (I.S. 6,5), prodotti in gomma e materie plastiche (I.S. 2,9), carta e prodotti in carta (I.S. 3,8). Rilevanti anche le esportazioni provinciali di prodotti agricoli, della silvicoltura e della pesca (I.S. 3,1) (tab. 8).

Negli ultimi dieci anni la provincia di Cuneo ha dimezzato l'incidenza sulle esportazioni nazionali nel settore energetico e in alcuni settori manifatturieri tradizionali, quali tessile, abbigliamento e altre industrie manifatturiere; crescite elevate si sono registrate, invece, in alcuni settori di più o meno marcata despecializzazione della provincia (industria petrolifera, farmaceutica, prodotti elettronici e ottici, altri prodotti e servizi, altri mezzi di trasporto) e nella meccanica, che ha registrato un incremento del 27,6%.

### ↳ Importazioni

Le importazioni della provincia di Cuneo si concentrano per oltre un terzo del totale nei prodotti agricoli (I.S. 4,6) e nei prodotti alimentari (I.S. 2,4), in virtù della sua specializzazione nelle attività di trasformazione alimentare. La provincia presenta una quota di importazioni almeno doppia rispetto alla media nazionale anche nei prodotti in legno e in carta, nei prodotti in gomma e plastica, nei prodotti dei minerali non metalliferi e negli altri mezzi di trasporto. Assai modeste risultano, infine, le importazioni di servizi.

**Figura 10.** Serie storica delle esportazioni e delle importazioni in valore, numeri indice, 2008 = 100 (1991-2018)



Fonte: elaborazioni su dati Istat.

↳ **Determinanti delle performance all'export**

È utile chiedersi se le buone performance dell'export cuneese dipendano da un'eventuale specializzazione settoriale della provincia in settori a maggiore vocazione esportativa, o da una maggiore propensione all'export delle imprese locali rispetto alle altre imprese italiane, a parità di settore. A questo quesito si può rispondere utilizzando la *shift-share analysis*, che scompone il differenziale tra la performance provinciale e la media nazionale in tre distinte componenti: strutturale (o mix-settoriale), differenziale e allocativa. La componente strutturale misura l'effetto della specifica composizione settoriale della provincia rispetto a quella nazionale; la componente differenziale misura la differente propensione all'export delle imprese locali a parità di attività industriale, mentre la componente allocativa misura con quanta efficacia, su scala locale e dal punto di vista della performance esportativa, vengono allocate le risorse al fine di conseguire un'elevata coerenza tra specializzazione e alta propensione alle esportazioni nei diversi settori di attività. Tale componente è determinata dall'interazione tra le due precedenti componenti e assume valori tanto più positivi, quanto più la provincia è specializzata in settori in cui presenta una propensione all'esportazione maggiore di quella nazionale (o despecializzata nei settori in cui tale propensione è inferiore a quella nazionale).

**Tabella 8.** Esportazioni della provincia di Cuneo, per settore, in milioni di euro (2018 e 2019)

	Esportazioni				Importazioni			
	2018		2019		2018		2019	
	Mln euro	%						
<b>Prodotti agricoli, della silvicoltura e della pesca</b>	366,9	4,5	378,8	4,5	668,5	15,7	757,7	16,5
<b>Prodotti delle industrie estrattive</b>	8,3	0,1	10,0	0,1	53,5	1,3	53,5	1,2
<b>Prodotti alimentari, bevande e tabacco</b>	2.706,9	33,4	2.892,5	34,4	699,7	16,5	703,3	15,4
<b>Prodotti tessili</b>	81,0	1,0	77,0	0,9	73,7	1,7	74,7	1,6
<b>Articoli di abbigliamento</b>	80,7	1,0	62,1	0,7	153,1	3,6	135,0	3,0
<b>Cuoio, pelletteria e calzature</b>	81,2	1,0	71,1	0,8	64,2	1,5	56,4	1,2
<b>Industria del legno e dei prodotti in legno</b>	38,4	0,5	37,6	0,4	73,7	1,7	73,3	1,6
<b>Carta, prodotti in carta, stampa, supporti registrati</b>	267,4	3,3	250,5	3,0	183,6	4,3	173,3	3,8
<b>Coke e prodotti derivati dal petrolio</b>	6,8	0,1	5,6	0,1	13,7	0,3	16,0	0,3
<b>Prodotti chimici</b>	275,7	3,4	278,3	3,3	414,4	9,7	386,0	8,4
<b>Prodotti farmaceutici</b>	5,5	0,1	4,2	0,1	21,1	0,5	19,7	0,4
<b>Articoli in gomma e materie plastiche</b>	848,7	10,5	874,1	10,4	257,8	6,1	276,9	6,0
<b>Prodotti dei minerali non metalliferi</b>	182,4	2,3	174,2	2,1	136,4	3,2	142,0	3,1
<b>Metallurgia e prodotti in metallo</b>	332,4	4,1	327,7	3,9	181,7	4,3	186,8	4,1
<b>Computer, elettronica, ottica, strumentazione</b>	37,7	0,5	27,4	0,3	72,9	1,7	70,5	1,5
<b>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</b>	188,3	2,3	160,4	1,9	94,6	2,2	104,4	2,3
<b>Macchinari e apparecchiature meccaniche</b>	995,0	12,3	1.098,9	13,1	385,2	9,1	539,7	11,8
<b>Autoveicoli e relativi componenti</b>	1.382,5	17,1	1.444,7	17,2	310,7	7,3	319,6	7,0
<b>Altri mezzi di trasporto</b>	77,5	1,0	90,2	1,1	148,2	3,5	269,5	5,9
<b>Mobili</b>	35,5	0,4	33,9	0,4	7,9	0,2	9,9	0,2
<b>Prodotti delle altre industrie manifatturiere</b>	57,4	0,7	58,3	0,7	123,5	2,9	125,6	2,7
<b>Energia elettrica, gas, acqua e gestione rifiuti</b>	11,7	0,1	5,2	0,1	69,6	1,6	37,0	0,8
<b>Altri prodotti e servizi</b>	27,6	0,3	53,8	0,6	48,4	1,1	55,9	1,2
<b>Totale</b>	<b>8.095,3</b>	<b>100</b>	<b>8.416,5</b>	<b>100</b>	<b>4.255,8</b>	<b>100</b>	<b>4.586,8</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat.

↳ **Composizione settoriale dell'export**

Una prima valutazione ha riguardato le sole attività manifatturiere, utilizzando come variabile di performance le esportazioni per addetto, per la quale Cuneo supera di oltre il 5% la media nazionale (108,3 contro 95,2 migliaia di euro), e misurando la specializzazione provinciale in base al numero di dipendenti delle imprese (tab. 9).

I risultati dell'analisi evidenziano come la composizione settoriale non giochi a favore dell'export cuneese. Il contributo di tale componente è anzi fortemente negativo (-9,9 migliaia di euro per dipendente): Cuneo è per lo più despecializzata nei settori in cui la propensione all'export delle imprese italiane supera la media dell'industria manifatturiera (chimica, farmaceutica, prodotti elettrici, calzature) e, viceversa, specializzata in settori con propensione all'esportazione inferiore alla media (alimentare, bevande e abbigliamento). La componente differenziale è invece fortemente positiva (+22,9 migliaia di euro per dipendente). In altri termini, le imprese cuneesi evidenziano una propensione all'export molto maggiore della media nazionale dei rispettivi settori di attività. Infine, il contributo della componente allocativa è sostanzialmente nulla (-0,1 migliaia di euro).

**Tabella 9. Analisi shift-share per la provincia di Cuneo sulla propensione all'esportazione e sulla variazione percentuale dell'export nell'industria manifatturiera (2008-2018)**

	Esportazioni per addetto (migliaia di euro)	Variazione % esportazioni 2008-2018
Provincia di Cuneo	108,3	25,6
Italia	95,2	19,9
Differenziale (Cuneo - Italia)	13,1	5,7
Componente strutturale o mix-settoriale	-9,9	9,4
Componente differenziale	22,9	12,1
Componente allocativa	0,1	-15,8

Fonte: elaborazioni su dati Istat e banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

↳ **Crescita delle esportazioni**

Interessanti indicazioni provengono anche dalla seconda analisi, svolta utilizzando come indicatore di performance la crescita delle esportazioni tra il 2008 e il 2018 - risultata per Cuneo di 5,7 punti percentuali superiore alla media nazionale - e misurando la specializzazione provinciale in base alle esportazioni a inizio periodo. Il saldo della componente strutturale è ora positivo (+9,4%), dato che la provincia è specializzata in alcuni settori che a livello nazionale sono cresciuti più della media (alimentare e bevande e

*automotive*) e despecializzata in settori cresciuti meno della media (metallurgia e prodotti in metallo, apparecchiature elettriche, mobili, altri prodotti e servizi). Il saldo positivo della componente differenziale (+12,1%) evidenzia invece come all'interno dei singoli settori le esportazioni cuneesi siano cresciute ben più della media nazionale. L'effetto congiunto di questi due fattori è mitigato dal contributo negativo della componente allocativa (-15,8%), che si spiega quasi interamente con la forte crescita delle esportazioni cuneesi nella farmaceutica, un settore di despecializzazione relativa della provincia.

In sintesi, le analisi svolte evidenziano come sia pure a fronte di una specializzazione settoriale non favorevole, le imprese cuneesi abbiano fatto, settore per settore, meglio delle altre imprese italiane, con una dinamica più accelerata e una propensione all'export più elevata della media nazionale.

#### ↳ Diretrici geografiche dell'export

Per quanto riguarda le direttrici geografiche del commercio estero, spicca il ruolo dei Paesi UE28, che nel 2018 hanno assorbito più del 70% delle esportazioni cuneesi. La seconda area di destinazione, molto staccata, è rappresentata dai Paesi europei extra UE, cui spetta il 6,4% del totale, portando la quota complessiva del Vecchio Continente ben oltre i tre quarti del totale; seguono l'America settentrionale con il 6,9% e l'Asia orientale con il 5%.

Rispetto alla media nazionale, le esportazioni cuneesi risultano specializzate nei Paesi UE28 (il cui peso è pari al 70,7%, a fronte del 56,3% riscontrabile a livello nazionale) e in Oceania (la cui quota sul totale è tuttavia limitata all'1,3%); in tutte le rimanenti aree geografiche si registra una despecializzazione della provincia. Le esportazioni della provincia di Cuneo sono, quindi, molto legate all'andamento dell'economia comunitaria. Anche sul lato delle importazioni si conferma la predominanza dei Paesi europei, la cui quota si attesta per Cuneo attorno all'80% del totale (i soli Paesi UE28 pesano per circa il 77%). Di rilievo anche le importazioni cuneesi dall'Asia orientale, che rappresentano circa il 12% del totale provinciale (contro una media nazionale dell'11,6%). Con l'eccezione dell'Africa subsahariana nel solo 2017, le rimanenti aree geografiche evidenziano un'incidenza sulle importazioni cuneesi inferiore alla media italiana (tab. 10).

**Tabella 10. Esportazioni e importazioni della provincia di Cuneo, per area geografica, in milioni di euro (2018 e 2019)**

	Esportazioni				Importazioni			
	2018		2019		2018		2019	
	Mln euro	%						
<b>Europa</b>	6.252,1	77,2	6.456,4	76,7	3.429,7	80,6	3.638,0	79,3
<i>Paesi UE28</i>	5.730,9	70,8	5.932,8	70,5	3.115,4	73,2	3.310,5	72,2
<i>Altri Paesi europei</i>	521,3	6,4	523,6	6,2	314,3	7,4	327,5	7,1
<b>Africa settentrionale</b>	137,0	1,7	134,0	1,6	37,4	0,9	42,1	0,9
<b>Altri Paesi africani</b>	78,0	1,0	85,0	1,0	74,9	1,8	94,9	2,1
<b>America settentrionale</b>	555,5	6,9	619,1	7,4	47,3	1,1	54,1	1,2
<b>America Latina</b>	216,9	2,7	215,9	2,6	61,2	1,4	80,9	1,8
<b>Medio Oriente</b>	248,2	3,1	265,7	3,2	23,9	0,6	25,7	0,6
<b>Asia centrale e meridionale</b>	91,3	1,1	95,7	1,1	69,8	1,6	93,8	2,0
<b>Asia orientale</b>	408,6	5,0	452,0	5,4	508,8	12,0	554,3	12,1
<b>Oceania</b>	106,4	1,3	91,6	1,1	2,6	0,1	3,1	0,1
<b>Altre destinazioni</b>	1,4	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totale</b>	<b>8.095,3</b>	<b>100</b>	<b>8.416,5</b>	<b>100</b>	<b>4.255,8</b>	<b>100</b>	<b>4.586,8</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat.

↳ **Caratteristiche delle imprese esportatrici**

Infine, riguardo alle caratteristiche proprietarie e dimensionali delle imprese esportatrici in provincia di Cuneo, una ricerca realizzata dal CRIS-CNR, incrociando i dati Istat della banca dati Coeweb sulle esportazioni con i dati di impresa dell'archivio Asia riferiti al 2016, ha individuato 1.449 imprese esportatrici, responsabili di circa il 90% delle esportazioni della provincia (tab. 11).

Il grado di concentrazione delle esportazioni appare molto elevato, come del resto avviene a livello nazionale<sup>11</sup>, con le grandi imprese a giocare un ruolo fondamentale.

Tra le 1.449 imprese cuneesi esportatrici individuate, solo 28 – il 2% del totale – hanno più di 250 addetti<sup>12</sup>; esse sono però responsabili di oltre la metà delle esportazioni. Un ulteriore 28% si deve alle 159 imprese di dimensione compresa tra 50 e 249 dipendenti (ovvero poco più del 10% del totale delle imprese sono responsabili di quasi un terzo delle esportazioni provinciali). Di contro, le micro imprese, che rappresentano oltre il 40% degli investitori individuati, sono responsabili di poco più del 4% delle esportazioni totali. Interessante osservare come le 54 imprese a partecipazione estera presenti nel

11 – Si veda ICE (2019), cap. 6.

12 – Secondo le informazioni disponibili dall'Archivio Asia di Istat, le imprese della provincia di Cuneo con almeno 250 addetti erano a fine 2017 in tutto 45, di cui solo 19 manifatturiere.

campione individuato rappresentino solo il 3,7% dei soggetti investitori, ma siano responsabili del 26% delle esportazioni complessive<sup>13</sup>.

**Tabella 11.** Esportazioni delle imprese della provincia di Cuneo per dimensione e struttura proprietaria delle imprese esportatrici (2016)

	Totale			Imprese a partecipazione estera			Export imprese a part. estera su totale (%)
	Imprese		Valore	Imprese		Valore	
	N.	%	%	N.	%	%	
0-9 dipendenti	653	54,0	3,9	11	20,4	0,7	4,1
10-49 dipendenti	609	42,0	17,9	9	16,7	2,9	3,8
50-249 dipendenti	159	11,0	27,9	22	40,7	21,0	18,1
250 e più dipendenti	28	1,9	50,3	12	22,2	75,4	35,9
<b>Totale</b>	<b>1.449</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>54</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>23,9</b>
- di cui Industria	785	54,2	89,4	40	74,1	98,7	26,4

Fonte: elaborazioni CNR-CERIS su dati Istat (banca dati Coeweb).

### 3.3 Le partecipazioni delle imprese cuneesi all'estero

Alla fine del 2018 le imprese cuneesi con partecipazioni all'estero sono complessivamente 165; le imprese estere partecipate 467, con poco meno di 40.800 dipendenti e un fatturato aggregato di 21,5 miliardi di euro. Rispetto al totale nazionale, l'incidenza di Cuneo è pari all'1,38% dei soggetti investitori, all'1,42% delle imprese partecipate, al 2,10% dei loro dipendenti e al 3,25% del loro fatturato (tab. 12).

**Tabella 12.** Le partecipazioni all'estero delle imprese cuneesi (al 31 dicembre 2018)

	Totale		di cui: partecipazioni di controllo		
	Valore	% su Italia	Valore	% su totale	% su Italia
Imprese investitrici	165	1,38	128	77,6	1,37
Imprese estere partecipate	467	1,42	372	79,7	1,47
Dipendenti	40.775	2,10	34.562	84,8	2,25
Fatturato (Mln euro)	21.466	3,25	20.925	97,5	3,87

Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

13 — Si ricorda che le imprese a partecipazione estera rappresentano lo 0,81% delle imprese provinciali e lo 0,87% dei loro dipendenti.

Guardando alla distribuzione settoriale delle attività partecipate all'estero (tab. 13) emerge il fondamentale contributo del settore alimentare, grazie soprattutto al gruppo Ferrero, di gran lunga la principale IMN italiana del settore, oltre che principale IMN della provincia. In tale settore, Cuneo vale oltre un quarto del totale nazionale in relazione al numero degli addetti delle partecipate estere e circa il 40% del totale in relazione al fatturato. Al settore alimentare va peraltro ricondotta anche una parte di rilievo delle partecipate classificate nel commercio (la classificazione settoriale è infatti definita in base all'attività della partecipata estera e non dell'investitore). In particolare, una quota rilevante del fatturato delle partecipate commerciali è dovuta a una società lussemburghese di *trading* del gruppo Ferrero<sup>14</sup>. Tra gli altri settori manifatturieri, partecipazioni cuneesi all'estero di un certo rilievo si registrano anche nell'abbigliamento, nei prodotti in gomma e plastica e nel tessile.

Modesta, invece, la consistenza delle attività estere nel settore meccanico; dal computo sono peraltro escluse per coerenza metodologica le attività estere di Giletta, in quanto impresa controllata da un gruppo estero. Nel complesso appare modesta l'internazionalizzazione delle imprese cuneesi negli altri settori industriali (*utilities* e costruzioni) e nel terziario, con le parziali eccezioni della logistica e dei servizi professionali ("altri servizi alle imprese").

Tra le 165 imprese investitrici, 100 sono imprese manifatturiere; di esse, 39 hanno almeno una partecipazione in imprese manifatturiere estere, mentre le rimanenti possono contare solo su *joint venture* e filiali estere di natura commerciale o di servizio. Ben 107 delle 165 imprese investitrici (il 65%) contano una sola partecipazione attiva in imprese estere. Tra le 57 imprese con più partecipazioni, solo sei contano almeno dieci partecipazioni all'estero. Questi sei investitori contano complessivamente 191 imprese partecipate all'estero, con oltre 28 mila dipendenti e un fatturato di 18,2 miliardi di euro, che rappresentano rispettivamente il 71% e il 90% della consistenza complessiva delle partecipazioni estere delle imprese cuneesi.

14 — Il fatturato totale delle partecipate estere è calcolato come somma dei fatturati delle singole imprese partecipate; esso risulta pertanto superiore al giro d'affari consolidato all'estero, per effetto di eventuali scambi intragruppo.

**Tabella 13.** Le partecipazioni all'estero delle imprese cuneesi, per settore (al 31 dicembre 2018)

	Imprese estere partecipate		Dipendenti		Fatturato	
	N.	% su Italia	N.	% su Italia	Min euro	% su Italia
<b>Agricoltura, silvicoltura e pesca</b>	12	3,28	1.024	16,54	33	5,24
<b>Industria estrattiva</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Industria manifatturiera</b>	105	1,42	29.810	3,15	7.578	2,54
<i>Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco</i>	33	6,90	21.163	30,71	6.658	41,03
<i>Industrie tessili</i>	11	3,06	805	3,44	217	6,77
<i>Abbigliamento</i>	12	3,57	4.107	6,65	164	2,69
<i>Calzature e articoli in pelle</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero</i>	3	1,48	30	0,45	3	0,48
<i>Carta e prodotti di carta; editoria e stampa</i>	2	0,95	181	1,08	31	0,59
<i>Coke e prodotti della raffinazione del petrolio</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Prodotti chimici</i>	3	0,63	552	1,85	81	0,72
<i>Prodotti farmaceutici</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Prodotti in gomma e materie plastiche</i>	8	1,48	2.093	5,54	263	4,57
<i>Altri prodotti della lavoraz. di minerali non metalliferi</i>	1	0,29	1	0,00	1	0,01
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	9	0,84	40	0,05	12	0,06
<i>Computer, prodotti elettronici e ottici; strumentazione</i>	2	0,54	4	0,01	5	0,03
<i>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</i>	5	1,01	269	0,42	41	0,29
<i>Macchinari e apparecchiature meccaniche</i>	8	0,70	114	0,11	30	0,10
<i>Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	2	0,48	43	0,02	8	0,01
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	1	1,16	198	0,74	4	0,08
<i>Mobili</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	5	1,58	210	0,67	61	1,75
<b>Energia elettrica, gas, acqua e gestione dei rifiuti</b>	34	2,59	158	0,28	20	0,04
<b>Costruzioni</b>	31	1,44	329	0,31	35	0,12
<b>Commercio all'ingrosso e al dettaglio</b>	210	1,64	6.774	2,12	11.976	7,73
<b>Trasporti e logistica</b>	19	0,99	842	1,24	169	0,85
<b>Servizi di alloggio e ristorazione</b>	4	0,71	192	0,40	22	0,18
<b>Servizi di informazione e comunicazione</b>	10	0,72	64	0,09	19	0,14
<b>Altri servizi alle imprese</b>	40	1,13	1.558	1,24	1.607	5,48
<b>Istruzione, sanità, intrattenimento, altri servizi</b>	1	0,25	24	0,14	6	0,16
<b>Totale</b>	<b>466</b>	<b>1,45</b>	<b>40.775</b>	<b>2,27</b>	<b>21.466</b>	<b>3,36</b>

Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

#### ↳ Grado di multinazionalizzazione attiva

Interessanti indicazioni emergono dall'analisi *shift-share* condotta per l'insieme dei settori e per la sola l'industria manifatturiera, con riferimento ai differenziali nel grado di multinazionalizzazione attiva, misurato dal rapporto tra il numero dei dipendenti delle partecipate estere e il numero di dipendenti delle imprese residenti attive (tab. 14).

**Tabella 14. Analisi shift-share sul grado di multinazionalizzazione attiva della provincia di Cuneo (2018)**

	Totale %	Industria manifatturiera %
<b>Grado di multinazionalizzazione attiva della provincia di Cuneo</b>	24,8	56,0
<b>Grado di multinazionalizzazione attiva dell'Italia</b>	13,4	25,7
<b>Differenziale (provincia di Cuneo - Italia)</b>	11,1	30,3
<i>Componente mix - settoriale o strutturale</i>	-0,5	-6,2
<i>Componente differenziale</i>	15,4	59,0
<i>Componente allocativa</i>	-3,8	-22,5

Fonte: elaborazioni su banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

A parità di altri fattori, la composizione settoriale comporterebbe un grado di multinazionalizzazione attiva inferiore in provincia di Cuneo rispetto alla media nazionale di 0,5 punti percentuali nel complesso e di ben 7,5 punti percentuali con riferimento alla sola industria manifatturiera; ciò si spiega con la despecializzazione della provincia in alcuni dei settori più internazionalizzati a livello nazionale, come la filiera chimico farmaceutica e quella dei prodotti informatici, elettronici e ottici. Il maggiore grado di internazionalizzazione attiva di Cuneo rispetto alla media nazionale è, dunque, spiegato dalla maggiore propensione a investire all'estero, settore per settore (componente differenziale). In particolare, incidono soprattutto i settori alimentare e bevande e abbigliamento, per effetto della forte consistenza delle attività estere dei due principali operatori della provincia; tolte queste, le performance provinciali scenderebbero al di sotto della media nazionale (-5%). Infine, il contributo della componente allocativa è negativo, segnatamente a causa del settore dell'abbigliamento, nel quale Cuneo risulta oggi despecializzata (anche a seguito dei processi di delocalizzazione produttiva intrapresi dalle principali imprese della provincia), nonostante registri performance di internazionalizzazione superiori alla media nazionale (proprio in ragione di tali iniziative).

La geografia delle partecipazioni cuneesi all'estero rispecchia e, anzi, amplifica nei suoi tratti essenziali quella più generale delle attività partecipate all'estero dalle imprese italiane (tab. 15). Oltre la metà delle imprese partecipate si concentra nei paesi UE (249 imprese, con oltre 18.700 dipendenti), il cui peso risulta predominante in termini di fatturato (quasi 16 miliardi di euro, di cui 14,7 nei soli Paesi UE15).

↳ **Distribuzione geografica delle partecipazioni all'estero**

**Tabella 15.** Le partecipazioni all'estero delle imprese cuneesi, per area geografica (al 31 dicembre 2018)

	Imprese estere partecipate		Dipendenti delle imprese estere partecipate		Fatturato delle imprese estere partecipate	
	N.	% su Italia	N.	% su Italia	Mln euro	% su Italia
<b>Unione Europea (UE15)</b>	161	1,49	13.547	2,42	14.739	4,84
<b>Altri Paesi UE28</b>	88	1,71	5.155	1,93	1.114	3,17
<b>Altri Paesi dell'Europa centro orientale</b>	46	2,02	4.286	3,40	1.468	5,08
<b>Altri Paesi europei</b>	12	0,99	207	0,77	71	0,20
<b>Africa settentrionale</b>	23	2,32	900	2,36	245	2,12
<b>Altri Paesi africani</b>	11	1,40	168	0,45	9	0,08
<b>America settentrionale</b>	33	0,91	2.568	0,89	1.805	0,81
<b>America Latina</b>	50	1,53	7.641	2,78	509	0,73
<b>Medio Oriente</b>	3	0,56	14	0,06	5	0,06
<b>Asia centrale e meridionale</b>	6	0,68	3.718	5,75	376	3,04
<b>Asia orientale</b>	31	1,03	2.284	1,07	927	1,61
<b>Oceania</b>	3	0,93	287	1,18	198	2,27
<b>Totale</b>	<b>467</b>	<b>1,42</b>	<b>40.775</b>	<b>2,10</b>	<b>21.466</b>	<b>2,68</b>

Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

Comparativamente maggiore della media nazionale appare la consistenza delle partecipazioni cuneesi in America Latina (nel settore agroalimentare). Ancora inferiore alla media risulta invece a fine 2018 la consistenza delle partecipazioni in Nord America. Va peraltro ricordata la recente espansione di Ferrero, che dopo aver rilevato nel 2017 Fannie May e Ferrara Candy, nel 2018 ha rilevato per 2,8 miliardi di dollari la divisione dolciaria della Nestlè, che genera un fatturato vicino al miliardo di dollari con una ventina di marchi, mentre nella primavera 2019 ha acquisito la divisione biscotti e snack di Kellogg's per 1,3 miliardi di dollari.

#### ↘ Internazionalizzazione attiva

Infine, la seguente tabella riporta la graduatoria delle principali province italiane per numero di dipendenti delle imprese partecipate all'estero dalle imprese residenti a fine 2018, così come illustra anche il grado di internazionalizzazione attiva, indicatore calcolato rapportando il numero dei dipendenti delle partecipate estere al numero di dipendenti delle imprese residenti attive. Riguardo a tale indicatore, pari al 22,1% (valore quasi rispetto alla media nazionale, 11,4%) Cuneo figura in quarta posizione tra le province più internazionalizzate, preceduta solo da Belluno, Torino e Alessandria (tab. 16).

**Tabella 16.** Le partecipazioni all'estero delle imprese italiane, per provincia dell'investitore (al 31 dicembre 2018)

Rank	Provincia	Imprese partecipate	Dipendenti	Fatturato	Addetti delle imprese attive	Grado di internaz.
		N.	N.	MIn euro	N.	%
1	Milano	5.372	371.550	117.475	1.991.675	18,7
2	Roma	2.575	253.451	127.921	1.615.245	15,7
3	Torino	1.581	250.945	161.557	756.966	33,2
4	Belluno	350	146.468	32.289	58.542	250,2
5	Monza-Brianza	733	56.660	13.467	285.711	19,8
6	Treviso	1.178	54.563	10.176	295.868	18,4
7	Brescia	1.278	52.558	11.748	412.790	12,7
8	Modena	926	49.386	19.816	256.993	19,2
9	Bologna	1.303	46.208	10.584	422.019	10,9
10	Bergamo	1.160	44.900	10.507	401.262	11,2
<b>11</b>	<b>Cuneo</b>	<b>467</b>	<b>40.775</b>	<b>21.466</b>	<b>184.538</b>	<b>22,1</b>
12	Firenze	692	37.469	9.988	359.105	10,4
13	Vicenza	1.176	37.332	7.506	314.356	11,9
14	Verona	732	35.698	5.665	346.135	10,3
15	Alessandria	390	31.374	9.555	109.350	28,7
29	Biella	183	11.086	2.252	55.685	19,9
36	Novara	291	7.467	2.839	94.375	7,9
65	Vercelli	66	1.635	377	47.179	3,5
79	Verbano-Cusio-Ossola	37	595	239	35.151	1,7
<b>Totale Italia</b>		<b>32.831</b>	<b>1.942.343</b>	<b>660.954</b>	<b>17.059.480</b>	<b>11,4</b>

Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat e banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

### 3.4 Le partecipazioni estere in provincia di Cuneo

Alla fine del 2018, la banca dati Reprint censisce 112 imprese con sede principale in provincia di Cuneo partecipate da multinazionali estere; tali imprese occupano 12.174 dipendenti e il loro fatturato aggregato sfiora i 5,3 miliardi di euro. Tali dati sottostimano la reale consistenza delle attività a partecipazione estera localizzate nel cuneese, dato che si riferiscono alle sole imprese la cui sede principale è ivi localizzata, essendo impossibile racco-

gliere da fonti pubbliche dati di dettaglio sulle singole unità locali<sup>15</sup>. Per ovviare a tale problema si è ritenuto opportuno da un lato citare i casi di maggior rilievo; dall'altro, incrociare le informazioni contenute in Reprint con i dati dell'Archivio Asia di Istat, al fine di misurare con maggiore accuratezza il reale peso delle partecipazioni estere sul territorio locale, individuando le unità locali della provincia di imprese italiane a partecipazione estera, indipendentemente dalla loro localizzazione (tab.17).

**Tabella 17. Le partecipazioni estere in provincia di Cuneo (al 31 dicembre 2018)**

	Totale		di cui: partecipazioni di controllo		
	Valore	% su Italia	Valore	% su totale	% su Italia
<b>Imprese partecipate da investitori esteri</b>	112	0,77	92	82,1	0,72
<i>Dipendenti</i>	12.174	0,86	11.333	93,1	0,92
<i>Fatturato (Mln euro)</i>	5.271	0,81	4.532	86,0	0,78

Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano, Agenzia ICE.

#### ↘ Distribuzione settoriale delle imprese a partecipazione estera

Le presenze più significative si registrano, sia in termini assoluti, sia in relazione al dato nazionale, nei settori della componentistica *automotive* (quasi 3.200 dipendenti in sei imprese a partecipazioni estera, tab. 18) e negli altri mezzi di trasporto (grazie peraltro a un'unica impresa, la Alstom di Savigliano). Nell'industria manifatturiera presenze di un certo rilievo si riscontrano anche nei prodotti dei minerali non metalliferi, nell'alimentare e bevande, nei macchinari e apparecchiature meccaniche e nei prodotti in gomma e plastica (dove, in aggiunta alle sei imprese a partecipazione estera con sede in provincia, si segnala l'importante presenza di Michelin Italia, la cui sede principale è a Milano, ma che conta oltre 2.500 addetti nello stabilimento di Cuneo).

Nel comparto terziario le presenze estere assumono una certa consistenza solo nel commercio (18 imprese partecipate, oltre 1.100 dipendenti) e, in misura più ridotta, nei servizi professionali e tecnici.

Tra le unità produttive localizzate in provincia di Cuneo di imprese a partecipazione estera con sede in altre province italiane si segnalano lo stabilimento di Niella Tanaro della statunitense Ma-

15 — I dati relativi a numero di dipendenti e fatturato, disponibili solo a livello di impresa, sono attribuiti in Reprint all'unità territoriale ove è localizzata la sede principale dell'impresa partecipata; ne deriva un'evidente distorsione, dato che non poche imprese a partecipazione estera (le più grandi, in particolare) sono multilocalizzate. Il computo delle imprese a partecipazione estera localizzate in provincia di Cuneo, dei relativi addetti e del fatturato non tiene dunque conto delle imprese con sede principale in altre province italiane e unità locali in provincia di Cuneo; in questa casistica rientrano diverse imprese manifatturiere di dimensioni anche rilevanti e vari protagonisti della grande distribuzione. Coerentemente, sono invece attribuiti alla provincia dipendenti e fatturato delle imprese di Cuneo che dispongono di unità locali anche in altre province italiane, casistica in verità meno rilevante della precedente. L'effetto combinato per Cuneo e per la maggior parte delle province italiane è di una sottostima complessiva dell'effettiva presenza di IMN estere in provincia; per contro, risulta sovrastimata la presenza estera nelle maggiori aree urbane - Milano e Roma su tutte - dove hanno sede le imprese di maggiori dimensioni, frequentemente multilocalizzate e per le quali talvolta i dipendenti occupati presso la sede principale rappresentano soltanto una frazione dei dipendenti complessivi.

nitowoc (gru a torre per l'edilizia e autogru), e quello di Garesio della San Pellegrino (gruppo Nestlé). Si ricorda, inoltre, che a inizio 2018 il gruppo svizzero ha ceduto al Pastificio Rana lo stabilimento di Moretta, specializzato nella produzione di pasta fresca (tab. 18).

**Tabella 18. Le imprese cuneesi a partecipazione estera, per settore (al 31 dicembre 2018)**

	Imprese a partecipazione estera		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese estere partecipate	
	N.	% su Italia	N.	% su Italia	Mln euro	% su Italia
<b>Agricoltura, silvicoltura e pesca</b>	4	2,96	7	0,19	3	0,36
<b>Industria estrattiva</b>	2	4,26	267	14,93	163	12,38
<b>Industria manifatturiera</b>	50	1,38	9.835	1,70	4.222	1,68
<i>Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco</i>	9	3,67	728	1,89	1.388	5,75
<i>Industrie tessili</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Abbigliamento</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Calzature e articoli in pelle</i>	2	2,38	215	2,11	66	1,34
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Carta e prodotti di carta; editoria e stampa</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Coke e prodotti della raffinazione del petrolio</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Prodotti chimici</i>	1	0,31	87	0,23	46	0,19
<i>Prodotti farmaceutici</i>	1	0,72	144	0,37	29	0,13
<i>Prodotti in gomma e materie plastiche</i>	6	2,45	528	1,41	196	1,40
<i>Altri prodotti della lavoraz. di minerali non metalliferi</i>	4	2,72	1.028	4,07	429	5,77
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	4	0,95	177	0,28	47	0,20
<i>Computer, prodotti elettronici e ottici; strumentazione</i>	4	1,52	230	0,50	38	0,30
<i>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</i>	2	0,96	114	0,25	58	0,37
<i>Macchinari e apparecchiature meccaniche</i>	7	0,89	540	0,53	214	0,59
<i>Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	6	4,14	3.174	7,45	963	5,76
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	1	1,52	2.286	12,33	676	11,04
<i>Mobili</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	3	1,38	584	2,64	74	1,17
<b>Energia elettrica, gas, acqua e gestione dei rifiuti</b>	11	0,97	91	0,61	47	0,17
<b>Costruzioni</b>	7	1,71	475	2,22	101	1,80
<b>Commercio all'ingrosso e al dettaglio</b>	18	0,43	1.133	0,36	681	0,31
<b>Trasporti e logistica</b>	1	0,16	0	0,00	11	0,04
<b>Servizi di alloggio e ristorazione</b>	3	1,01	98	0,18	10	0,20
<b>Servizi di informazione e comunicazione</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Altri servizi alle imprese</b>	13	0,54	229	0,16	29	0,06
<b>Istruzione, sanità, intrattenimento, altri servizi</b>	3	0,51	39	0,10	5	0,05
<b>Totale</b>	<b>112</b>	<b>0,77</b>	<b>12.174</b>	<b>0,86</b>	<b>5.271</b>	<b>0,81</b>

Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano, Agenzia ICE.

## ↳ Grado di multinazionalizzazione passiva

I risultati dell'analisi *shift-share* evidenziano come l'inferiore grado di multinazionalizzazione della provincia di Cuneo<sup>16</sup> rispetto alla media nazionale (7,1% contro 8,9%) sia principalmente da ascrivere alla componente differenziale, cioè a una minore propensione, settore per settore, delle IMN estere a insediarsi in provincia piuttosto che non in altre aree del Paese. A parità di composizione settoriale, il grado di multinazionalizzazione passiva della provincia risulterebbe di tre punti percentuali inferiore alla media nazionale (tab. 19).

**Tabella 19. Analisi *shift-share* sul grado di multinazionalizzazione passiva della provincia di Cuneo (2018)**

	Totale %	Industria manifatturiera %
Grado di multinazionalizzazione passiva della provincia di Cuneo	7,1	18,5
Grado di multinazionalizzazione passiva dell'Italia	8,9	15,7
Differenziale (provincia di Cuneo - Italia)	-1,8	2,8
Componente mix-settoriale o strutturale	0,4	-1,0
Componente differenziale	-3,0	1,6
Componente allocativa	0,8	2,2

Fonte: elaborazioni su banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

Il divario è interamente determinato dal comparto terziario, nel quale le performance di Cuneo non sono peraltro dissimili a quelle della gran parte delle provincie italiane, in relazione alla forte tendenza delle IMN terziarie a localizzare gli *headquarter* delle proprie attività nelle aree metropolitane (Milano in particolare). Nell'industria manifatturiera la provincia di Cuneo registra un grado di multinazionalizzazione passiva superiore alla media nazionale (18,5% contro 15,7%), nonostante il contributo negativo della componente strutturale (-1%) ma grazie agli apporti positivi della componente differenziale (una maggiore incidenza rispetto alla media nazionale delle partecipazioni estere settore per settore) e soprattutto della componente allocativa (grazie soprattutto ai settori di specializzazione provinciali dell'*automotive* e degli altri mezzi di trasporto, dove la provincia di Cuneo registra valori dell'indice molto superiori alla media nazionale).

## ↳ Provenienza delle partecipazioni estere

Per quanto concerne l'origine geografica delle partecipazioni estere non si registrano significative differenze rispetto al resto del Piemonte e del Paese: prevalgono nettamente le partecipazioni provenienti dalla cosiddetta Triade dei Paesi avanzati (Europa occidentale, Nord America e Giappone), con l'affacciarsi di taluni

16 — Il grado di multinazionalizzazione passiva di un territorio è calcolato come rapporto tra il numero dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera e il numero complessivo dei dipendenti delle imprese localizzate in provincia. In tale calcolo sono dunque esclusi i dipendenti degli stabilimenti presenti in provincia di imprese con sede in altre regioni.

investitori provenienti dai Paesi emergenti, il cui peso complessivo rimane ancora limitato (in tutto dieci imprese). È però quello degli investimenti provenienti dai Paesi emergenti un fenomeno in forte crescita, come dimostra il fatto che delle 19 acquisizioni estere registrate in provincia nel corso del 2017 ben otto siano originate da questi Paesi (tab. 20).

**Tabella 20.** Le imprese cuneesi a partecipazione estera, per origine geografica dell'investitore (al 31 dicembre 2018)

	Imprese a partecipazione estera		Dipendenti delle imprese estere partecipate		Fatturato delle imprese estere partecipate	
	N.	% su Italia	N.	% su Italia	Mln euro	% su Italia
Unione europea (UE15)	63	0,73	6.526	0,80	3.040	0,90
Altri Paesi UE28	5	1,97	165	3,00	34	0,61
Altri Paesi dell'Europa centro orientale	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Altri Paesi europei	12	1,20	436	0,62	75	0,20
Africa	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Altri Paesi africani	0	0,00	0	0,00	0	0,00
America settentrionale	21	0,79	3.976	1,13	1.629	1,07
America Latina	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Medio Oriente	1	0,41	46	0,24	25	0,11
Asia centrale e meridionale	1	0,81	74	0,81	27	0,65
Asia orientale	9	0,71	951	0,89	441	0,74
Oceania	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Totale</b>	<b>112</b>	<b>0,77</b>	<b>12.174</b>	<b>0,86</b>	<b>5.271</b>	<b>0,81</b>

Fonte: banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano, Agenzia ICE.

↳ **Le partecipazioni estere per provincia**

Infine, la successiva tabella riporta la graduatoria delle principali province italiane per numero di dipendenti delle imprese a partecipazione estera attive a fine 2018, che evidenzia anche il grado di internazionalizzazione passiva di ciascuna provincia, calcolato rapportando il numero dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera al numero di dipendenti delle imprese residenti attive. Cuneo risulta in diciannovesima posizione, con un grado di internazionalizzazione passiva modesto (6,6%), inferiore alla media nazionale (8,3%) e, tra le province piemontesi, anche a quelli di Torino, Asti, Novara, Alessandria e Vercelli (tab. 21).

**Tabella 21.** Le imprese italiane a partecipazione estera, per provincia della sede principale (al 31 dicembre 2018)

Rank	Provincia	Imprese partecipate	Dipendenti	Fatturato	Addetti delle imprese attive	Grado di internaz.
		N.	N.	Min euro	N.	%
1	Milano	4.697	500.965	235.770	1.991.675	25,2
2	Roma	1.134	135.650	104.230	1.615.245	8,4
3	Torino	726	77.666	30.188	756.966	10,3
4	Monza-Brianza	487	51.262	20.567	285.711	17,9
5	Bergamo	328	48.945	14.167	401.262	12,2
6	Bologna	443	35.707	15.441	422.019	8,5
7	Verona	298	34.666	20.089	346.135	10,0
8	Padova	306	30.776	9.501	339.469	9,1
9	Firenze	269	28.891	16.341	359.105	8,0
10	Genova	259	27.694	14.928	252.992	10,9
11	Varese	323	27.105	11.134	235.765	11,5
12	Modena	222	25.576	9.056	256.993	10,0
13	Vicenza	232	19.904	7.324	314.356	6,3
14	Bolzano	550	17.386	6.441	203.680	8,5
15	Brescia	315	16.974	6.793	412.790	4,1
16	Parma	148	16.319	6.288	161.727	10,1
17	Chieti	43	14.901	7.042	96.881	15,4
18	Udine	107	12.727	2.921	166.598	7,6
19	Cuneo	112	12.174	5.271	184.538	6,6
20	Pordenone	72	11.861	3.198	96.331	12,3
21	Treviso	183	10.141	3.281	295.868	3,4
22	Alessandria	110	9.400	3.305	109.350	8,6
23	Piacenza	73	9.350	1.979	81.774	11,4
24	Venezia	163	9.330	2.647	282.229	3,3
25	Forli-Cesena	71	9.214	3.947	138.461	6,7
29	Novara	121	8.412	3.157	94.375	8,9
42	Asti	46	4.635	1.552	51.125	9,1
50	Vercelli	27	3.680	1.585	47.179	7,8
56	Biella	32	2.746	826	55.685	4,9
79	Verbano-Cusio-Ossola	20	1.156	552	35.151	3,3
<b>Totale Italia</b>		<b>14.605</b>	<b>1.409.624</b>	<b>647.458</b>	<b>17.059.480</b>	<b>8,3</b>

Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat e banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano.

# I RISULTATI DELLA RICERCA SUL CAMPO

4

## 4.1 Impostazione e metodologia

In questo capitolo sono presentati i principali risultati delle indagini realizzate sul campo presso le imprese cuneesi coinvolte nei processi di internazionalizzazione, a cui sono stati posti i seguenti interrogativi:

- Quali ragioni hanno portato le IMN a investire sul territorio cuneese? Quali erano le risorse rilevanti ricercate con l'acquisizione? Quali sono i fattori e le strategie che hanno spinto le imprese cuneesi a investire all'estero?
- Con riferimento alle sedi locali delle IMN estere, quale grado di radicamento sul territorio esprimono?
- Quali effetti sono stati generati dagli investimenti in entrata e, viceversa, quali *feedback* del processo di internazionalizzazione si possono osservare nelle imprese cuneesi con investimenti esteri?
- Complessivamente, le imprese internazionalizzate (siano esse a capitale cuneese o estero) quali valutazioni forniscono sulla qualità delle risorse localmente disponibili? Quanto ritengono competitiva la localizzazione in provincia di Cuneo?

### ↳ Questionari

Sono state condotte due indagini mediante somministrazione di questionari, rivolte rispettivamente a tutte le imprese cuneesi con partecipazioni all'estero e a tutte le imprese e unità locali cuneesi partecipate da investitori esteri, censite da Reprint. I questionari contenevano un nucleo comune di domande, per poi differenziarsi in funzione del ruolo (attivo o passivo) dell'impresa nei processi di internazionalizzazione. Sono stati complessivamente raccolti 18 questionari da imprese a capitale estero (su un centinaio di contatti) e 38 da imprese cuneesi con *joint venture* e/o filiali estere.

### ↳ Approfondimenti qualitativi

In secondo luogo, sono stati realizzati diciotto approfondimenti qualitativi (dieci imprese a capitale estero e otto imprese cuneesi con investimenti esteri), attraverso interviste a titolari o manager. Nella scelta dei casi si è cercato di rispettare una sufficiente articolazione per dimensione aziendale, per settore (focalizzando l'attenzione sulle specializzazioni della provincia) e per anzianità dell'esperienza di internazionalizzazione. Per quanto attiene alle imprese cuneesi, si è mantenuto un ancoraggio al profilo "modale" del sistema produttivo, composto da realtà di media taglia già internazionalizzate, e da una fitta trama di piccole imprese, le cui attività oltre confine sono quasi sempre recenti. Si è inoltre ritenuto utile esaminare anche due imprese non manifatturiere (attive rispettivamente nel campo della logistica e dei servizi professionali).

### ↳ Imprese a partecipazione estera

Nel campione delle imprese a partecipazione estera, in nove casi su dieci si tratta di investimenti *brownfield*, cioè acquisizione di imprese locali preesistenti (in sei casi avvenuta negli anni Duemila). In nove casi l'investitore estero detiene la maggioranza delle azioni (in sei la quota è totalitaria), nel caso restante la quota è pari al 50%. Otto imprese svolgono attività manifatturiere; il

campione comprende inoltre un'impresa commerciale (commercio al dettaglio di *pet food*)<sup>17</sup> e una di servizi professionali (analisi chimiche per il settore alimentare) (tab. 22).

**Tabella 22. Imprese cuneesi a partecipazione estera: i casi studio**

ID	Rank*	Nazione Gruppo	Quota % di partecipazione	Tipo partecipazione	Anno IDE	Modalità IDE	Dipendenti	Fatturato (Mln euro)	Settore
IN1	1	FR	51	Controllo	2000	Acquisizione	>999	>1.000	Mezzi di trasporto
IN2	2	US	100	Controllo	1950	Greenfield	>999	250-500	Automotive
IN3	5	FR	50	Paritaria	1992	Acquisizione	100-249	100-250	Agroalimentare
IN4	9	US	100	Controllo	2003	Acquisizione	500-999	100-250	Automotive
IN5	16	US	51,1	Controllo	1985	Acquisizione	100-249	50-100	Agroalimentare
IN6	18	GB	100	Controllo	2016	Acquisizione	250-499	50-100	Commercio
IN7	23	CH	60	Controllo	2002	Acquisizione	100-249	25-50	Macchine
IN8	24	BE	100	Controllo	2008	Acquisizione	50-99	25-50	Materie plastiche
IN9	31	BG	100	Controllo	2015	Scorporo	100-249	10-25	Farmaceutica
IN10	40	BE	100	Controllo	2006	Acquisizione	50-99	Fino a 10	Analisi chimiche

\*Posizione nella graduatoria degli investimenti esteri (per valore del fatturato al 2016).

Fonte: elaborazione degli autori.

#### ↳ Imprese cuneesi con partecipazioni all'estero

Sul versante delle imprese cuneesi, metà di esse non ha dipendenti nelle società estere o ne ha pochissimi; queste sedi consistono perlopiù in uffici commerciali o di assistenza ai clienti. Nel campione sono state incluse anche due aziende presenti nel gruppo delle imprese a partecipazione estera. Si tratta di operatori che, pur facendo parte di un'IMN estera, hanno mantenuto una forte autonomia ed effettuato investimenti rilevanti all'estero. Ne deriva una considerazione circa la scarsa opportunità di una rigida contrapposizione tra imprese partecipate da IMN estere, da un lato, e imprese "autoctone" che investono all'estero dall'altro. Dai movimenti internazionali originano anche realtà "ibride", in cui l'ingresso in un gruppo apre all'impresa acquisita opportunità di espansione, grazie alla possibilità di accedere a risorse e modelli operativi propri di una IMN (tab. 23).

<sup>17</sup> — Questo caso si differenzia dagli altri in quanto l'investitore estero è un operatore di *private equity* e l'investimento è avvenuto per via indiretta, attraverso l'acquisizione dell'impresa cuneese da parte di un diretto concorrente nazionale, precedentemente acquisito.

**Tabella 23.** Imprese cuneesi con partecipazione all'estero: i casi studio

ID	Rank*	Settore	Fatturato (Min euro)	Dipendenti	Dipendenti estero	N° IDE	di cui produttive	N° Paesi	Forma prevalente
OUT1	3	Macchine	100-250	500-999	50-99	6	-	6	Controllo
OUT2	6	Agroalimentare	100-250	100-249	-	1	-	1	Controllo
OUT3	7	Macchine	100-250	500-999	50-99	10	1	6	Controllo
OUT4	16	Logistica	50-100	250-499	500-999	8	7	7	Controllo
OUT5	92	Impianti termici	Fino a 10	Fino a 49	Fino a 10	2	-	1	Controllo
OUT6	100	Ingegneria	Fino a 10	Fino a 49	10-49	13	-	5	Controllo Part.
OUT7	107	Industria del legno	Fino a 10	Fino a 49	-	3	-	3	Controllo
OUT8	117	Test e collaudi	Fino a 10	Fino a 49	-	1	-	1	Controllo
IN3	4	Agroalimentare	Fino a 10	100-249	Fino a 10	2	1	2	Par., Contr.
IN7	33	Macchine	Fino a 10	100-249	100-250	4	2	4	Par., Contr.

\*Posizione nella graduatoria degli investimenti esteri (per valore del fatturato al 2016).

Fonte: elaborazione degli autori.

## 4.2 Gli obiettivi dell'investimento estero

### ↳ Modelli di internazionalizzazione

L'analisi delle determinanti dei movimenti internazionali dei capitali è da tempo oggetto di dibattito. Senza entrare in dettagli teorici, al fine di fornire una griglia per l'analisi dei casi esaminati può essere utile fare riferimento ad alcuni dei più conosciuti modelli proposti dalla letteratura sulle imprese multinazionali:

- i) il legame tra sviluppo delle IMN e imperfezioni dei mercati (dovuti a barriere regolative, confini tecnologici, rapporti geopolitici, ecc.), senza le quali la multinazionale non avrebbe ragione di esistere, essendo svantaggiata rispetto alle imprese locali;
- ii) nell'ambito della teoria eclettica di Dunning (1974, 1980, 2008), la necessità di articolare, nell'analisi delle strategie internazionali, le diverse possibili combinazioni tra tre distinte forme di vantaggio competitivo: quelli collegati al possesso esclusivo di specifici asset (vantaggi O, da *Ownership*), i vantaggi derivanti dal locus in cui l'attività viene svolta (vantaggi L, da *Localization*), legati cioè al contesto in cui si sceglie di investire, e i van-

↳ **Modello di Bartlett e Ghoshal**

taggi che derivano dalla sostituzione del mercato con la gerarchia nella gestione delle transazioni internazionali (vantaggi I, da *Internalization*; da cui modello OLI);

- iii) il gioco, insito in ogni processo di crescita internazionale, tra spinte all'integrazione globale (dunque alla ricerca dei vantaggi legati alle economie di scala e alla standardizzazione) e all'adattamento locale, ossia alla differenziazione per soddisfare necessità e specificità dei mercati locali (Daniels e Frost, 1991); l'impresa proiettata all'estero è sempre in qualche misura multifocale, ma le sue opportunità derivano dalla combinazione tra queste due grandi trasversalità.

È utile alla presente indagine fare riferimento ad alcuni modelli fondati su questi presupposti. Il primo, riassumibile nella matrice proposta da Bartlett e Ghoshal (1989), si focalizza sulla strategia delle imprese investitrici in relazione al rapporto tra spinte all'integrazione delle attività (*global integration*) e spinte all'adattamento locale, basate sulla capacità di risposta ai mercati locali (*local responsiveness*). La combinazione tra questi criteri dà forma a quattro tipi ideali di strategia (fig. 11):

- **strategia internazionale**, con limitato orientamento al mercato locale e forte centralizzazione nella casa madre delle risorse e competenze strategiche (ricerca, produzione, funzioni direzionali). Alle sedi estere è affidata la gestione dei canali commerciali o di assistenza tecnica;
- **strategia globale**, che come nel caso precedente sviluppa sui mercati esteri una strategia elaborata al centro, senza rilevanti adattamenti locali, ma con il decentramento di alcune risorse e competenze importanti per sfruttare condizioni locali favorevoli (basso costo del lavoro, vantaggi localizzativi, risorse naturali) o la prossimità al mercato di sbocco;
- **strategia multinazionale** (o multilocale), caratterizzata da forte focalizzazione sui mercati locali, con filiali estere dotate di autonomia, presso cui è decentrata la produzione che prevede adattamenti ai singoli mercati, mentre il *corporate* esercita il controllo essenzialmente sul piano finanziario (modello federativo);
- **strategia transnazionale**, basata sulla combinazione tra integrazione globale e adattamento locale, caratterizzata dalla presenza dell'IMN in più Paesi. Quest'ultimo modello risponde in modo flessibile alle pressioni dei mercati globali, perseguendo in modo diversificato, sulla base dei contesti e delle specializzazioni, sinergie e convergenze volte a incrementare l'integrazione tra unità spazialmente disperse, mantenendo al tempo stesso l'orientamento ai diversi contesti di mercato.

**Figura 11.** Le strategie delle IMN in funzione delle spinte verso l'integrazione globale e la risposta alle esigenze dei mercati locali

		Focus su risposta ai mercati locali ( <i>local responsiveness</i> )	
		Bassa	Alta
Focus su integrazione globale	Alta	Strategia GLOBALE	Strategia TRANSNAZIONALE
	Bassa	Strategia INTERNAZIONALE	Strategia MULTINAZIONALE

Fonte: Bartlett e Ghoshal, 1989.

### ↳ Modello di Dunning

Il secondo modello, proposto da Dunning sulla base del citato paradigma OLI, focalizza l'analisi sul tipo di risorsa ricercata attraverso l'investimento estero. Il modello propone quattro tipi di IDE:

- **resource seeking**, finalizzati all'approvvigionamento di risorse naturali, agricole, posizionali, logistiche o di costo (energia, forza lavoro); è storicamente il primo tipo di investimento internazionale e si fonda su una *ratio* prevalentemente "estrattiva";
- **market seeking**, volti a rafforzare o consolidare la presenza nei mercati esteri. Di norma, in questi casi si punta a servire nuovi mercati e ad acquisire marchi o produzioni con alta reputazione nel mercato target;
- **strategic-asset seeking**, che consentono all'IMN di accedere a specifici *asset* (prodotti, *know how*, tecnologie, competenze, ecc.) necessari per consolidare, ampliare e/o diversificare il business dell'impresa;
- **efficiency seeking**, che consentono di incrementare l'efficienza dell'IMN attraverso la riorganizzazione delle attività su scala sovranazionale.

Naturalmente, un tipo di strategia non esclude necessariamente le altre. La configurazione prevalente di una IMN, centralizzata o decentrata, non esclude eccezioni in specifici mercati locali, così come una IMN può scegliere di perseguire diverse logiche o viceversa la logica sottostante un determinato investimento può modificarsi nel tempo. Questi modelli, tuttavia, costituiscono riferimenti utili sia nella prospettiva di fornire una quinta alla scena territoriale esaminata, sia per ipotizzare in essa la prevalenza di specifiche modalità di internazionalizzazione.

## 4.2.1 Le strategie delle IMN insediate a Cuneo

Secondo quanto emerge dall'analisi dei questionari, il principale obiettivo degli investimenti esteri in provincia di Cuneo sarebbe avvicinare il mercato nazionale: la "vicinanza al mercato" è giudicata molto importante da metà delle imprese, un'importanza che non è variata nel tempo. Altri aspetti considerati importanti sono legati alle caratteristiche delle risorse umane locali (flessibilità e capacità di adattamento ai cambiamenti). Questi fattori giocano a favore della protezione dell'insediamento estero da possibili comportamenti "predatori" (la cui probabilità sarebbe più elevata nel caso la motivazione fosse il semplice accesso a tecnologie, marchi, brevetti o altre risorse più facilmente trasferibili) e, in prospettiva, assicura continuità. In non pochi casi l'IDE ha aiutato l'impresa acquisita a svilupparsi in un contesto più ampio, senza ledere le attività italiane sia in termini di occupazione e produzione sia, sovente, di autonomia gestionale; talvolta, inoltre, è stata essenziale nel garantirne la sopravvivenza (tab. 24).

**Tabella 24. Ragioni e obiettivi principali della presenza in Italia e loro evoluzione negli ultimi dieci anni (n. risposte)**

	Importanza			Evoluzione		
	Poca	Abbast.	Molta	↓	=	↑
Vicinanza al mercato e adattamento alle specificità locali	5	2	8	2	10	1
Creatività delle risorse umane	3	3	7	2	8	2
Flessibilità organizzativa e capacità di adattamento al cambiamento	1	7	6	1	4	7
Dimensioni del mercato di sbocco italiano	6	2	6	4	6	3
Flessibilità delle risorse umane	3	5	5	2	4	6
Crescita e prospettive di crescita del mercato italiano	6	5	4	3	6	4
Sinergia con l'attività di ricerca e innovazione realizzata in Italia	5	4	4	1	7	3
Rapporto qualità/costo delle risorse umane più qualificate	4	6	3	0	6	5
Qualità e affidabilità dei fornitori di impianti	6	4	3	0	10	2
Prossimità/facilità di collegamento con la sede della casa madre	7	2	3	1	8	2
Qualità e facilità di collaborazione con università e centri di ricerca	10	0	3	2	8	2
Elevata qualità dei clienti e della domanda che esprimono	5	7	2	4	6	3
Utilizzo dell'Italia per servire altri mercati	9	3	2	2	5	4
Aspetti autorizzativi, normativi, fiscali, ecc.	8	3	2	3	8	1
Partnership con i clienti per sviluppare e testare nuovi prodotti e applicazioni	10	2	2	2	7	3
Rapporto qualità/costo delle risorse umane meno qualificate	8	4	1	1	6	4
Qualità e affidabilità dei fornitori di input produttivi	7	5	0	2	8	1

Legenda: ↑: migliorato, =: uguale, ↓: peggiorato

Fonte: elaborazione degli autori.

↳ Le strategie delle  
IMN nel cuneese

L'indagine qualitativa restituisce un quadro articolato, con alcune ricorrenze evidenti. È da porre in evidenza come le imprese estere che hanno investito sul territorio, per quanto diverse per dimensione, posizione strutturale, modello di business, siano esclusivamente attori industriali. In un solo caso l'operazione di acquisto è stata realizzata con il concorso del capitale finanziario. Non si ha, viceversa, traccia nei casi esaminati di operazioni a carattere meramente "estrattivo".

Con riferimento alle strategie tipizzate nella matrice di Bartlett e Ghoshal appaiono del tutto assenti casi basati sul modello "internazionale", laddove si osservano situazioni rispondenti a una strategia "transnazionale", in cui il grado di integrazione della sede locale nel gruppo (e le conseguenti economie di scala, ampliamento gamma, sinergie cognitive, ecc.) si accompagna al forte orientamento al mercato domestico: è il caso di Alstom, ma anche di ITT e Cytec. In questi casi si riscontra un certo livello di autonomia della sede locale, con una crescente integrazione nei più generali assetti del gruppo. Tra le situazioni esaminate si osserva una maggioranza relativa di IDE associabili al modello "multinazionale", in altre parole fortemente orientati alla valorizzazione della specificità del prodotto/servizio e alla rilevanza del mercato pregresso dell'impresa acquisita. Si possono ascrivere a questo tipo i casi di Fattorie Osella (del gruppo Mondelez-Kraft), del gruppo farmaceutico Huvepharma, della società di analisi chimiche Chemical Controls (gruppo Eurofins), e per alcuni aspetti anche i casi di Alstom, ITT e Cytec. Più vicini al modello di impresa "globale" (integrazione all'interno delle strategie del gruppo a fronte di un limitato orientamento al mercato domestico) l'approccio del gruppo svizzero Bucher (che controlla Giletta), del gruppo francese Tereos (partecipazione in Sedamyl) e il caso della MTM di Cherasco, azienda integrata negli assetti del gruppo Westport Fuel Systems. Riepilogando, gli IDE in entrata sono esito di strategie prevalentemente orientate ad acquisire *asset* industriali (prodotti, competenza, tecnologie, *know how*), con differenti gradi di integrazione e sinergie con le attività realizzate in altri Paesi; in secondo luogo, a conquistare quote di mercato in Italia o appartenenti al portafoglio delle società acquisite – alcuni dei maggiori IDE sono stati compiuti con questa prioritaria finalità (ne sono esempio, tra i casi esaminati, Alstom, Eurofins Chemical Control e Fattorie Osella) (tab. 25).

**Tabella 25.** Strategie e logica degli IDE in entrata (grado di associazione dei casi esaminati con i tipi proposti nei modelli di Bartlett e Ghoshal e di Dunning)

ID	Settore Economico	STRATEGIA (Bartlett-Ghoshal)				LOGICA (Dunning)			
		Internaz.	Globale	Multinaz.	Transnaz.	Market seeking	Resource seeking	Asset seeking	Efficiency seeking
IN1	Mezzi di trasporto			***	****	****		****	
IN2	Automotive			***	****	*		****	
IN3	Agroalimentare		***				***	***	
IN4	Automotive		****					****	**
IN5	Agroalimentare			****		****		**	
IN6	Commercio					****		***	**
IN7	Macchine		***	**				****	
IN8	Chimica			***	***			****	
IN9	Farmaceutica		**	***		**		***	
IN10	Analisi chimiche			****		****		**	**

Fonte: elaborazione degli autori.

Ancora più rilevante, ai fini dell'analisi degli IDE in entrata, il secondo dei modelli analitici proposti, che classifica il tipo di risorsa ricercata strategicamente da parte dell'impresa acquirente. Scostandosi in parte da quanto emerso dai questionari, la logica degli IDE esaminati non si basa in modo prevalente sull'esigenza di accedere al mercato italiano, quanto sul controllo di specifici *asset* tecnologici e conoscitivi. Per ricorrere alle tipologie sopra descritte, la logica più diffusa è di tipo *strategic-asset seeking*, sebbene anche gli investimenti *market seeking* siano ben rappresentati. Per contro, in un solo caso, l'investimento appare guidato da una logica *resource seeking*. La configurazione descritta, riepilogando, rivela elementi sufficienti sulla natura degli investimenti esteri in entrata nel cuneese. Per la rilevanza del tema, è opportuno approfondire l'argomento, fornendo una descrizione sintetica degli IDE esaminati.

Lo stabilimento farmaceutico ex Lepetit di Garesio, oggi controllato dalla bulgara Huvepharma, era stato in precedenza rilevato dal gruppo Sanofi-Aventis, poiché ritenuto importante per la produzione di principi attivi antimalarici. Una fase negativa portò alla decisione di cedere lo stabilimento a Huvepharma, che di Sanofi è fornitore. Il 60% circa della produzione attuale rimane destinata alla multinazionale francese.

Anche all'origine dell'investimento nello stabilimento di Barge della statunitense ITT l'obiettivo era quello di incorporare capa-

↳ IDE finalizzati all'acquisizione di asset strategici

cità tecniche necessarie allo sviluppo della divisione *Motion* sul mercato europeo. Con il tempo Barge si è affermato come *hub* progettuale e produttivo delle pastiglie per freni (una delle sotto-divisioni più importanti della *corporation*). Il presidio del mercato *automotive* europeo rimane il motivo principale dell'investimento, ma lo sviluppo della sede dipende oggi dalla ricerca che vi si svolge, che serve l'intero gruppo, oltre che dal contenuto tecnologico dei prodotti (l'innovativa *Smart Pad*, interamente concepita e progettata a Barge). L'inaugurazione recente dell'Innovation Center, adeguatamente sostenuto dalla Regione Piemonte, sancisce il nuovo status dell'insediamento di questa multinazionale.

Lo stabilimento ex-IPM di Mondovi, inizialmente specializzato nella produzione di film in materiale plastico, venne acquisito dapprima dall'inglese Umeco (2008), successivamente dalla statunitense Cytec, a sua volta oggetto di acquisizione nel 2015 da parte di Solvay. Il gruppo belga, storicamente presente in Italia (dove conta oggi sette unità produttive), aveva individuato in Cytec prospettive di crescita, che infatti è stata poi inserita nella divisione Advanced Materials di Solvay.

Rientrano in una prospettiva orientata all'acquisizione di *asset* strategici anche l'investimento della svizzera Bucher in Giletta, specializzata in macchine per la viabilità invernale, e quello della francese Tereos in Sedamyl, azienda di Saluzzo produttrice di amidi, dolcificanti, proteine e alcool dalla lavorazione di cereali. Grazie a Giletta, Bucher può offrire ai suoi clienti della divisione macchine spazzatrici la possibilità di acquistare anche spargisale, mentre Tereos ha potuto ampliare la capacità produttiva di materiali per l'industria alimentare. In entrambi i casi le imprese hanno mantenuto una continuità produttiva e gestionale rispetto alla situazione *ex ante*.

Strategici anche gli *asset* di MTM, azienda di Cherasco specializzata negli impianti gas per autotrazione, per la canadese Westport Fuel System (di cui è azionista la famiglia fondatrice di MTM). MTM si era sviluppata all'estero fin dagli anni Settanta, inizialmente attraverso agenti e quindi tramite filiali dirette (in Sud America, Europa, USA). L'ingresso nel gruppo Westport ha comportato la fusione in un unico soggetto delle aziende italiane dei gruppi FSS e Westport (in Lombardia ed Emilia-Romagna); Cherasco è sede per tutte le attività del gruppo in ambito autotrazione. Alcune produzioni sono state trasferite negli stabilimenti indiani e sudamericani, mentre a Cherasco è rimasta la progettazione e la produzione dei componenti più avanzati, che incorporano la maggior parte del valore. Il centro R&S impiega 50 ingegneri ed è l'unica sede di ricerca nell'*automotive* del gruppo.

La Alstom di Savigliano è la principale impresa del territorio controllata da una multinazionale (che la acquistò nel 2000 da Fiat Ferroviaria) e secondo stabilimento a proprietà estera, dopo Michelin. L'approccio è di tipo "transnazionale", volto sia alla ricerca di sinergie, sia al presidio del mercato italiano, in un settore con rilevanti barriere tecnologiche e regolative. Savigliano è la "testa"

↘ IDE finalizzati  
all'acquisizione  
di quote di mercato

di Alstom Italia, a cui fanno riferimento gli altri stabilimenti. Qui sono insediate funzioni di coordinamento, gestione, amministrazione, logistica, qualità e finanza, oltre che il centro design e R&S, che impiega circa 130 ricercatori e collabora con gli altri otto centri di ricerca del gruppo. Con l'acquisizione Alstom ha realizzato due obiettivi: da un lato portare nel proprio perimetro una tecnologia esclusiva (i treni pendolanti o *tilting trains*), dall'altro acquisire una quota importante del mercato italiano (all'epoca erano in costruzione le linee AV lungo l'asse Torino-Roma). Con il passare degli anni, è cresciuta l'importanza delle collaborazioni con le altre sedi del gruppo e (dal 2011) sono stati costruiti treni destinati ad Australia, Finlandia, Regno Unito, Polonia e Svizzera.

Prettamente volta al rafforzamento sul mercato italiano è stata l'acquisizione nel 1984 di Fattorie Osella da parte del gruppo Kraft che, in seguito a diverse ristrutturazioni societarie, scorpori e fusioni, ha condotto all'attuale configurazione, in cui l'azienda di Caramagna è detenuta per il 51% dal gruppo Mondelez International, mentre il 49% rimane di proprietà della famiglia dei fondatori, che fino al 2000 mantenne anche la posizione di AD (da allora designato da Mondelez) ed è tuttora rappresentata nel CdA.

Nel caso della Chemical Control di Cuneo, nata nel 1978 e specializzata in analisi chimiche per il settore *food*, l'acquisizione da parte della multinazionale Eurofins, nel 2006, rispondeva alle esigenze del gruppo lussemburghese di espandere la presenza nel mercato italiano, dove ha investito anche in altre localizzazioni, affidando tuttavia a Chemical Control la funzione di *hub* nazionale.

Si può includere in questo tipo anche la vicenda di Mondial Pet Distributions, forse (tra i casi esaminati) la sola situazione che ha implicato un saldo negativo per il territorio. Si tratta di un'impresa commerciale con sede a Fossano specializzata nel *pet care*, proprietaria del marchio Fortesan e di una catena di punti vendita (69 al momento della vendita) nel Nord-Ovest. L'acquisizione è avvenuta nel 2017 a opera del principale competitor nazionale, Arca Planet, società controllata dal Fondo Permira. Anche la società fossanese, dal 2016, aveva ceduto il 40% della proprietà a un fondo internazionale, che tuttavia, dopo un anno, aveva ceduto la quota ed era entrata nel capitale di Arca Planet.

#### ↳ Multinazionali ibride

L'analisi dei casi esaminati pone in luce un tema rilevante per l'economia cuneese, che suggerisce di focalizzare l'attenzione, oltre che sulle strategie dei gruppi esteri acquirenti, anche sulla logica che ha guidato la cessione da parte degli imprenditori "autoctoni". In più casi si osserva, anche in seguito alla cessione, una sostanziale continuità organizzativa e manageriale della precedente proprietà italiana. Più che di cessioni/acquisizioni in senso stretto, in questi casi è più appropriato riferirsi a contratti finalizzati all'ottenimento di reciproci vantaggi tra proprietà italiana e IMN estera, la quale si configura, secondo i casi, come investitore industriale orientato all'ottenimento di ritorni economici o come partner *tout court* dell'impresa locale.

Un primo esempio è rappresentato da Fattorie Osella, dal 1984 nell'orbita del colosso ex Kraft ora Mondelez. Dopo la cessione l'impresa ha proseguito il percorso di crescita, con un incremento significativo del fatturato e la continuità delle specializzazioni produttive, a fronte di una maggiore presenza della IMN nella scelta del *management* e un fatturato equamente ripartito tra vendite gestite dalla capogruppo e vendite direttamente dall'impresa di Caramagna.

Nel citato caso di Giletta, la cessione nel 2002 di metà della quota al gruppo svizzero Bucher (quota salita al 60% nel 2013) è stata motivata dalla volontà dei fondatori di espandersi in nuovi mercati. Tale strategia era ritenuta incompatibile con la precedente formula imprenditoriale e con le ridotte dimensioni che vincolavano la possibilità di compiere operazioni come quelle realizzate successivamente.

*Quando l'investitore ci ha contattati avevamo un EBIT del 18% e una posizione finanziaria positiva. Però il mercato stava cambiando: con l'avvio delle gare europee tutti i player del settore tendevano a partecipare in tutti i Paesi. [...] Ci siamo resi conto che ciò avrebbe reso difficile per un'azienda come la nostra continuare a crescere. Se i concorrenti stranieri vengono in Italia, noi dobbiamo fare altrettanto; trovare importatori in Paesi come Russia e Turchia avendo solo le macchine spargisale e non una gamma completa in catalogo non è facile. L'importatore cerca partner in grado di fornirgli tutte le tipologie di macchine, non un fornitore per la spazzatrice e un altro per la spargisale. Abbiamo quindi cercato un accordo con il gruppo estero.*

Guido Giletta

Non molto dissimili, tenuto conto delle specificità settoriali, le motivazioni che portarono la proprietà dell'impresa saluzzese Sedamyl a cedere, già negli anni Ottanta, il 49% delle quote a un gruppo australiano, partecipazione divenuta in seguito paritaria con il subentro del gruppo belga Amilum, che a sua volta cedette alla multinazionale Tate&Lyle fino all'ingresso, nel 2007, dell'attuale partner, il gruppo francese Tereos, presente in 17 Paesi con 49 siti industriali e 25 mila addetti. L'accordo assicura a Sedamyl la responsabilità del processo di acquisizione, trasporto e trasformazione, fino al prodotto finito; il partner è responsabile della vendita dei prodotti principali dello stabilimento di Saluzzo, mentre Sedamyl commercializza in autonomia i secondari. Sedamyl rinuncia in questo modo al rapporto diretto con i grandi clienti, ricevendone in cambio un flusso stabile di ordini. Proprio la difficoltà a relazionarsi con i *big player* del settore era il problema cui si è dato risposta attraverso la *partnership* con una multinazionale: «Un conto è presentarsi presso clienti come Nestlé come impresa familiare, un altro con il marchio di una realtà multinazionale con decine di stabilimenti. Si tratta di un beneficio innegabile».

Prima dell'ingresso nel gruppo Westport, la MTM di Cherasco (impianti gas per settore auto) aveva realizzato una *joint venture* negli Stati Uniti (Fuel Systems Solutions). La cessione a una multinazionale ha comportato, secondo il punto di vista dei proprietari (che detengono una quota anche nel gruppo Westport), alcuni sacrifici per consolidare il processo di crescita tecnologica e organizzativa dell'impresa; ciò è peraltro avvenuto mantenendo il controllo sostanziale degli *asset* produttivi. I risultati conseguiti nei tre anni seguiti alla vendita confortano questa decisione.

Anche il caso di Chemical Control, rilevata dal gruppo Eurofins, può essere concettualizzato come "ibrido". L'accettazione della proposta di acquisto da parte della multinazionale era motivata da ragioni personali dei soci, per motivi anagrafici prossimi al ritiro e senza eredi interessati a rilevare l'attività, ma anche dai cambiamenti del mercato, che richiedevano la capacità di operare su scala internazionale: «I nostri clienti seguivano la traiettoria di crescita verso l'estero. Bisognava diventare internazionali perché erano i clienti a chiederlo: "se vuoi lavorare con noi negli USA, devi avere una sede in USA"». La scelta di cedere la proprietà è stata accompagnata da una negoziazione sulla continuità del gruppo manageriale e dei posti di lavoro.

Queste particolari forme di internazionalizzazione rappresentano un modo per oltrepassare quel "soffitto di cristallo" che vincola l'ulteriore affermazione sui mercati di parti consistenti dell'esercito manifatturiero italiano. Tale soluzione comporta anche sacrifici, la rinuncia a quote di valore e di parte delle funzioni direzionali, ma ha consentito la crescita di realtà che non disponevano di adeguate risorse (finanziarie, conoscitive, organizzative, manageriali) per realizzare ulteriori *step* di crescita.

## 4.2.2 L'internazionalizzazione delle imprese cuneesi

In generale, le forme di internazionalizzazione delle imprese cuneesi esaminate consistono nella presenza di filiali (sedi operative, stabilimenti, *joint venture*), di agenti o distributori. Le imprese con sedi operative estere, tra quelle che hanno compilato il questionario, sono 34. La scarsa numerosità non consente disaggregazioni fini delle analisi, ma emergono alcune, sia pur deboli, differenze tra imprese con o senza sedi estere. L'incidenza delle esportazioni sul fatturato, per esempio, è superiore tra le imprese con filiali estere rispetto alle imprese esportatrici senza IDE<sup>18</sup>. Sia l'incidenza delle esportazioni sia quella delle vendite in Italia risultano tendenzialmente in aumento (tab. 26).

↘ L'incidenza delle esportazioni sul fatturato

18 — Le due distribuzioni non sembrano indipendenti; il test statistico non è tuttavia significativo.

**Tabella 26.** Incidenza delle esportazioni sul fatturato per le imprese internazionalizzate (%)

	Con filiali	Senza filiali	Totale	Con filiali %	Senza filiali %	Totale %
Meno del 25%	6	8	14	26	57	38
Tra 25% e 50%	4	1	5	17	7	14
Tra 50% e 75%	6	2	8	26	14	22
Oltre il 75%	7	3	10	30	21	27
<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione degli autori.

Le vendite in Italia, viceversa, sono aumentate per la maggior parte delle imprese, tranne che per sei di esse, tutte senza filiali all'estero (e per le quali non sono aumentate le esportazioni). Questo risultato conferma come l'apertura e la presenza sui mercati esteri sia un fattore importante nello sviluppo delle imprese, in una fase (che non sembra passeggera) di scarsa crescita interna.

Per le 24 imprese che hanno sedi estere, queste consistono perlopiù in attività commerciali, distributive e di assistenza ai clienti. Solo cinque sono presenti con stabilimenti di produzione. La spinta principale alle scelte di crescita multinazionale delle imprese cuneesi è la conquista di mercati di sbocco, in virtù sia delle loro dimensioni, sia dell'esigenza di proporsi come *insider* nel Paese prescelto, adattando i prodotti/servizi alle specifiche esigenze locali. Nelle motivazioni *market seeking* rientrano anche le *partnership* attivate con clienti o fornitori, per sviluppare e testare nuove soluzioni, prodotti e applicazioni, oppure gli IDE effettuati al seguito di importanti clienti italiani a loro volta internazionalizzati. Solo tre imprese hanno indicato come fattore determinante, nelle scelte di espansione internazionale, la riduzione del costo del lavoro (tab. 27).

↳ **Motivazioni**  
*market seeking*

**Tabella 27.** Importanza relativa di ragioni e obiettivi principali degli investimenti diretti all'estero

	Importanza		
	Poca	Abbast.	Molta
Dimensioni e prospettive di crescita dei mercati di sbocco	2	8	13
Vicinanza al mercato e adattamento alle specificità locali	3	5	14
Riduzione del costo del lavoro	14	2	3
Riduzione di altri costi (energia, logistica, ecc.)	11	7	1
Accesso a tecnologie/competenze/prodotti complementari a quelli dell'impresa	15	2	1
Partnership con clienti locali per sviluppare e testare nuovi prodotti e applicazioni	11	7	1
Partnership con fornitori locali per sviluppare e testare nuovi materiali e componenti	15	2	0
Rapporto qualità/costo più favorevole all'estero delle risorse umane meno qualificate	14	2	2
Rapporto qualità/costo più favorevole all'estero delle risorse umane più qualificate	15	3	0
Seguire clienti che hanno investito all'estero	11	4	2

Fonte: elaborazione degli autori.

Coerentemente con quanto osservato, i casi di imprese cuneesi con investimenti esteri evidenziano un limitato sviluppo delle strategie internazionali. Più in generale, si può affermare che le forme di internazionalizzazione prevalenti – fatte salve poche eccezioni, come Ferrero, Miroglio e un ristretto nucleo di medio grandi aziende – sono relativamente semplificate, consistendo perlopiù in sedi di supporto al commercio estero (tab. 28).

**Tabella 28.** Strategie e logica degli IDE in entrata (grado di associazione dei casi esaminati con i tipi proposti nei modelli di Bartlett e Ghoshal e di Dunning)

ID	Settore Economico	STRATEGIA (Bartlett-Ghoshal)				LOGICA (Dunning)			
		Internaz.	Globale	Multinaz.	Transnaz.	Market seeking	Resource seeking	Asset seeking	Efficiency seeking
OUT1	Macchine	****				****			
OUT2	Agroalimentare	*				*			
OUT3	Macchine	***	***			****	***		
OUT4	Logistica	***	****	**		***	***		****
OUT5	Impianti termici	**	**			*	***		
OUT6	Ingegneria	****				****			
OUT7	Industria del legno	**				**	****		
OUT8	Test e collaudi	*				**	**		
IN7	Macchine		**	***		****			**
IN3	Agroalimentare		***					**	

Fonte: elaborazione degli autori.

### ↳ Prevalenza del modello *market oriented*

I casi esaminati confermano una prevalente matrice *market oriented*. L'impresa più strutturata è Merlo, leader nella produzione di sollevatori telescopici e impresa di maggiori dimensioni tra quelle oggetto di studio: ha una rete di sette filiali commerciali estere più una *joint venture* in Germania, laddove i restanti mercati sono serviti attraverso distributori. Tutte le attività industriali (ricerca e sviluppo, *manufacturing*, ecc.) sono concentrate, per scelta aziendale, nella sede di Cervasca. Le filiali estere erogano, tuttavia, una gamma ampia di servizi commerciali e di supporto, che includono marketing e comunicazione (compresa la partecipazione a fiere), servizi accessori (assicurazioni, richiesta di incentivi, finanziamenti) e *after sale* (assistenza e ricambi). Anche per Bottero (macchine per la lavorazione e trasformazione del vetro) l'internazionalizzazione è partita attraverso l'apertura di filiali commerciali (Regno Unito, Stati Uniti, Francia, Germania, Brasile, Cina), sedi che oggi impiegano, nell'insieme, oltre cento addetti. Le ultime iniziative prefigurano l'evoluzione da una strategia "internazionale" (prodotti uniformi e sedi estere con funzioni commerciali) a una "globale", in grado di cogliere le opportunità derivanti dalla segmentazione dei mercati (del lavoro e di sbocco): l'apertura di uno stabilimento in Cina dedicato all'Estremo Oriente, con produzioni di livello qualitativo inferiore a quelle italiane, risponde all'obiettivo di adattare il prodotto alle caratteristiche della domanda locale.

### ↳ Altre logiche

Vi sono alcune eccezioni al modello *market oriented*. Un caso particolare è Bruno di Mondovì (parquet in legno), che ha due sedi in Africa occidentale dedicate all'approvvigionamento della materia prima (in cui viene effettuata la prima lavorazione del legname), alle quali si aggiunge una filiale commerciale in Francia, realizzando così investimenti *resource seeking*, orientati al reperimento di risorse a costi competitivi. Capitalizzando il radicamento in Africa occidentale, la società ha inoltre aperto un ramo *trading* che eroga servizi di acquisti nel settore legno e movimento terra, gestendo l'import dai Paesi di insediamento (Costa d'Avorio, Camerun, Congo) e assicurando assistenza nei siti produttivi *in loco*. A ben vedere, non troppo dissimile la logica della Cital (impianti termici), con una sede in Romania che funziona "a progetto", assumendo il personale di cantiere che installa le cisterne prodotte a Saluzzo; presso questa sede è in fase di ultimazione uno stabilimento dedicato alla produzione di componenti di grandi dimensioni. Ancora differente il caso di ATS, impresa di test e collaudi di infrastrutture con filiale a Londra, di cui controlla il 75% delle quote, a cui è devoluta la proprietà dei brevetti depositati o acquisiti dall'azienda, con lo scopo di attirare *venture capitalist* per sostenere l'espansione nel settore del *decommissioning* (lo smantellamento e la bonifica di piattaforme estrattive, su cui l'impresa ha effettuato una scommessa strategica).

Tra i casi di maggiore interesse è da richiamare l'esperienza della società di trasporti e logistica Lannutti, che capitalizza la propria posizione di medio operatore logistico internazionale, leader nelle soluzioni per la movimentazione del vetro, attraverso una rete di otto società estere (in Spagna, Polonia, Belgio, Germania, Francia, Repubblica Ceca e Romania) che nel complesso impiegano oltre 600 addetti, in grado di moltiplicare i punti di origine e destinazione delle merci. L'investimento in terminali logistici, sia in Italia sia all'estero (Charleroi, Belgio), corrisponde a una precisa strategia di controllo della catena del valore e di diversificazione dell'offerta. È questo un chiaro esempio di logica *efficiency* dell'investimento estero: senza una rete di punti logistici e terminali, non sarebbe perseguibile alcuna crescita internazionale. Per questo, sono incluse nel campione delle imprese cinesi all'estero anche due dei casi precedentemente analizzati di aziende partecipate da IMN. Giletta ha capitalizzato la *partnership* con la multinazionale che ne detiene il controllo, rafforzando la propria strategia internazionale, che aveva tuttavia già avviato in solitaria, con una sede commerciale in Spagna e una di produzione in Francia (Arvel Industries). In seguito alla *joint venture* con Bucher, è stata rilevata una società in Germania, cui è stata affidata la produzione per il mercato tedesco; nel 2014 è stato inaugurato un impianto *greenfield* a Kaluga, in Russia, di produzione per il mercato russo. La produzione negli stabilimenti esteri, se da una parte è integrata con le attività della sede italiana, dall'altra esprime un forte orientamento alla domanda locale (che per caratteristiche tecniche e dinamiche regolative presenta specificità); prassi che fanno della società di Revello una "transnazionale tascabile".

## 4.3 Qualità e tipo delle produzioni nelle sedi italiane controllate da IMN

### ↳ Produzioni specifiche

In genere, le produzioni delle imprese cinesi controllate o partecipate da multinazionali hanno un livello qualitativo elevato. Nella quasi totalità dei casi indagati, inoltre, sono produzioni specifiche, almeno nell'ambito del gruppo. Huvepharma a Garesio produce principi attivi non realizzati in altri stabilimenti del gruppo. Lo stabilimento ITT di Barge è il primo al mondo (1.300 addetti) nella nicchia delle pastiglie per freni. Cytec è uno dei quattro siti specializzati nei *process material* di Solvay. Fattorie Osella rappresenta un *unicum* all'interno del gruppo Mendelez, che non controlla altre imprese di produzione di formaggi freschi e semilavorati. MTM di Cherasco è il centro specializzato, nel gruppo Westport, negli impianti destinati all'*automotive*. Il gruppo Bucher ha lasciato a Giletta lo sviluppo e la produzione delle macchine spargisale. Si tratta, in tutti i casi, di produzioni tecnologicamente evolute o dotate di specificità distintive. È un prodotto di elevata

complessità, naturalmente, quello realizzato dallo stabilimento Alstom di Savigliano. Lo *status* di “stabilimento integratore” (ossia «in grado di progettare e realizzare un treno dalla A alla Z»), uno dei sette del gruppo, di centro di ricerca e innovazione assicura a questa sede una posizione di rilievo nella multinazionale francese. È da osservare che il prodotto realizzato a Savigliano – con l’importante eccezione dei treni pendolanti per il mercato italiano – non necessariamente si discosta da quello degli altri stabilimenti. Per la realizzazione delle nuove serie, come è avvenuto per i treni Pop destinati al trasporto locale, prodotti a Savigliano, c’è un ruolo di indirizzo e coordinamento della divisione R&S centrale.

*Il trasporto locale corre su linee diverse tra i vari Paesi dell’Unione, basti pensare allo scartamento e al segnalamento, e ciò impone di sviluppare sia piattaforme che possono essere adattate alle infrastrutture di Paesi con sistemi ferroviari simili, sia treni progettati per singoli Paesi. Tale frammentazione impone che ogni centro periferico di R&S si relazioni con il reparto centrale, che guida il processo e decide a quale polo affidare i progetti. [...] Savigliano, per dire, potrebbe essere in competizione con Katowice.*

Alstom

Anche le produzioni di Sedamyl (derivati dalla lavorazione dei cereali) non erano presenti nel catalogo della capogruppo. In questo caso il vantaggio competitivo si basa principalmente sull’efficienza degli impianti. Un aspetto rilevante è il prevalente orientamento alle esportazioni delle produzioni realizzate in provincia di Cuneo dalle multinazionali estere. Con alcune eccezioni, si produce per il mercato mondiale: sono, di conseguenza, importanti stazioni di origine per l’export del territorio. Il principale insediamento industriale, lo stabilimento Michelin di Cuneo, è oggi la maggiore sede produttiva della multinazionale, oltre che primo impianto italiano di coperture per i mezzi di trasporto, destinato all’export mondiale (la quota di prodotto destinata al mercato nazionale è limitata al 7% circa). Il mercato domestico ha, viceversa, una rilevanza quasi esclusiva per imprese quali Fattorie Osella e Chemical Control.

## 4.4 Autonomia e radicamento delle sedi locali

Ulteriori aspetti esaminati dall’indagine sono il grado di autonomia delle sedi controllate da multinazionali e il loro radicamento sul territorio.

## 4.4.1 Autonomia

Un'elevata autonomia delle sedi appartenenti a gruppi internazionali è di norma vista con favore, poiché consente il mantenimento sul territorio di funzioni qualificate e avvicina l'impresa ai decisori locali. Va tuttavia osservato come i vantaggi legati all'appartenenza a una IMN derivino talvolta anche dall'integrazione organizzativa nel gruppo. La sede di Cytec, per esempio, gode di minore autonomia rispetto ad altre, ma l'appartenenza a Solvay è un *driver* fondamentale per la sede di Mondovi. Autonomia è un concetto multiforme, che si può declinare in cinque dimensioni: produzione, commercio, innovazione, risorse umane e finanza (tab. 29).

**Tabella 29.** Grado di autonomia delle imprese controllate o partecipate da multinazionali

ID	Settore	Quota % di partecipazione	Grado di autonomia				
			Produzione	Area commerciale	Tecnologia e innovazione	Risorse umane	Finanziaria
IN1	Mezzi di trasporto	51	***	***	***	***	*
IN2	Automotive	100	****	**	****	****	*
IN3	Agroalimentare	50	****	*	***	***	***
IN4	Automotive	100	****	**	****	****	**
IN5	Agroalimentare	51,1	****	**	***	**	**
IN6	Commercio	100					
IN7	Macchine	60	****	***	****	***	**
IN8	Chimica	100	****	*	**	**	*
IN9	Farmaceutica	100	****	**	***	****	*
IN10	Analisi chimiche	100	****	***	***	****	**

Fonte: elaborazione degli autori.

### ↳ Determinanti del grado di autonomia

I livelli di autonomia globalmente intesi nei casi esaminati, in generale, sono associati a quattro variabili:

- il modello di internazionalizzazione della IMN estera: la prevalenza, nel campione, di modelli “multinazionali” o “transnazionali” si riflette generalmente in un'elevata delega alle sedi locali; per contro, lo scarso adattamento locale, contiene i fenomeni di accentramento;
- la specificità o il carattere distintivo delle produzioni: l'autonomia cresce quando all'impresa partecipata sono conferite responsabilità su specifiche linee di prodotto o in presenza di specificità rispetto alle altre filiali (Fattorie Osella, Huvepharma);
- lo *status* negli assetti del gruppo: livelli di autonomia elevati

### ↳ Spazi di autonomia

si riscontrano quando la sede locale ha responsabilità di coordinamento per altre unità a livello nazionale o di area (Alstom, ITT, MTM e ancora Giletta);

- la continuità/discontinuità della squadra manageriale nel caso di acquisizioni recenti: in molti dei casi analizzati, sia pure con modalità differenti, il cambio di proprietà è avvenuto senza fratture, nella continuità degli assetti manageriali precedenti.

In genere, le imprese esaminate hanno massima autonomia nell'organizzazione della produzione e del lavoro. La selezione del personale esecutivo e di livello intermedio è quasi sempre delegata alla sede locale, mentre il reclutamento dei manager è sottoposto a maggiori controlli da parte delle capogruppo. La presenza di manager cresce, come prevedibile, al crescere del rango della sede all'interno del gruppo. Sia pure nel quadro di modalità contrattate o vincolate dalla decisione finale in ordine al budget, si rileva una mediamente elevata facoltà di proposta e di realizzazione degli investimenti tecnologici, in innovazione e (laddove presente) di ricerca e sviluppo, per quanto su questo tema occorra distinguere da caso a caso.

L'autonomia appare più discontinua, ma nell'insieme relativamente limitata, in ordine alle attività commerciali, a eccezione dei casi in cui la sede locale abbia specifiche responsabilità di prodotto (Giletta) o realizzi prodotti diversi da quelli delle altre unità del gruppo (Fattorie Osella). Anche Alstom dispone di ampi margini di iniziativa commerciale per quanto attiene al mercato italiano, laddove l'ingresso in altri mercati è subordinato alle decisioni centrali. Del tutto ridotta, infine, è per le imprese a controllo estero l'autonomia in ambito finanziario, al netto della gestione ordinaria e dei margini assicurati nel rispetto dei budget attribuiti alle sedi locali. Acquisito questo assetto mediano, in ciascuna delle situazioni esaminate si osservano scostamenti, specificità, prassi organizzative che concorrono a diversificare il quadro.

## 4.4.2 Radicamento

Un altro tema cui normalmente le istituzioni del territorio attribuiscono valore è costituito dal radicamento delle imprese sul territorio. Al fine di contestualizzare in modo meno vago il concetto, è utile fare riferimento a un'immagine nota, che giustappone "radicamento" e "ancoraggio territoriale" (Veltz, 1996). Con il secondo termine ci si riferisce a forme di appartenenza basate su legami «deboli, temporanei o poco strutturati» (Rota, 2011 e 2012), dunque su relazioni locali non determinanti per il successo dell'impresa. Radicamento, al contrario, indica significativa dipendenza dalle risorse (materiali e immateriali) localmente disponibili e non facilmente riproducibili in altri contesti, dunque interazioni più strutturate con altri attori economici o istituzioni del territorio.

## ↳ Determinanti del grado di radicamento

In questa sede il concetto di radicamento è stato reso operativo ricorrendo a tre *proxy*:

- la rilevanza delle conoscenze presenti nel contesto locale, che sarebbe difficoltoso o costoso riprodurre in altra sede;
- le caratteristiche del *management* e il loro legame (materiale e simbolico) con il territorio o la storia imprenditoriale dell'impresa;
- l'importanza dell'ecosistema in cui l'impresa locale è inserita (economie di apprendimento, *partnership*, qualità dei fornitori, rapporti con istituzioni e rappresentanze, università).

### Conoscenze

Quasi tutte le imprese esaminate, sono state acquisite allo scopo di internalizzare risorse nel gruppo acquirente. Oggetto dell'acquisizione, di volta in volta, sono abilità produttive, conoscenze, produzioni a impronta territoriale, vantaggi posizionali, reputazione, ecc. Si tratta perlopiù di risorse non facilmente trasferibili, il cui radicamento, con qualche doverosa eccezione, non va però enfatizzato: le conoscenze sedimentate in imprese come Alstom, ITT o MTM sono di livello, ma la loro riproduzione è condizione necessaria affinché questi insediamenti continuino a ricoprire l'attuale rilevanza nei rispettivi gruppi. Gli investimenti effettuati negli ultimi anni da queste realtà in attività di R&S e nell'innovazione sono importanti premesse per la conferma del carattere strategico della sede locale.

### Management

Nelle acquisizioni di più antica data è problematico rintracciare lasciti dell'impresa a suo tempo oggetto d'investimento. Per contro, in diverse tra quelle recenti si osserva una continuità della squadra manageriale e, talvolta, i vecchi soci hanno trovato ricollocazione nella nuova realtà. Per imprese come Giletta, Sedamyl, MTM e Fattorie Osella, il radicamento è assicurato anzitutto dalla presenza della vecchia proprietà e dei quadri transitati nel nuovo gruppo, che talora hanno mantenuto il controllo gestionale e operativo delle attività. In Alstom i top manager (l'AD di Alstom Italia e il *site director*, entrambi con laurea al Politecnico di Torino) erano in azienda già all'epoca di Fiat Ferroviaria. Talvolta i manager locali, inoltre, rappresentano per l'IMN importanti elementi di connessione con le reti istituzionali del territorio (per esempio, i manager di Huvepharma e Cytec ricoprono ruoli nella Confindustria di Cuneo). È possibile che in futuro questa specificità perda rilievo; per riprendere le parole di un intervistato, è divenuto improbabile che «il direttore dello stabilimento possa fare la sua carriera senza mai trasferirsi; il percorso per cui si resta 20 anni nello stesso posto sarà sempre più raro ai vertici di un sito produttivo importante».

## Ecosistema

Le imprese non sono agenti autarchici. Nella quotidianità intrattengono relazioni con una pluralità di attori, alcune a carattere economico in senso stretto (rapporti di fornitura, *partnership*, banche), altre che la connettono a scuole, agenzie formative, università, ma anche associazioni d'impresa e professionali, reti civiche, enti pubblici, reticoli più o meno alimentati dalla prossimità che danno forma, appunto, all'ecosistema in cui ogni impresa è inserita. L'impresa, sempre più, dipende in misura rilevante dalla qualità di questi bacini e dalla densità di queste reti.

### ↳ Ampliamento del raggio d'azione

L'analisi suggerisce di rendere operativo il concetto di territorio mediante scale più ampie del sistema locale: le cornici di approvvigionamento dei servizi e delle risorse conoscitive, finanziarie, tecnologiche, infatti, si sono ampliate. Per molte funzioni lo spazio di prossimità mantiene rilevanza (molti fornitori, per esempio, rimangono insediati nella provincia), ma il raggio d'azione è cambiato. Le imprese partecipate da IMN intensificano le relazioni con il sistema universitario e della ricerca; il riferimento principale è rappresentato dalle università torinesi, ma non mancano relazioni con altri atenei. L'implementazione di programmi di ricerca e relazioni più dense con il sistema universitario è un importante vettore di radicamento, di cui non va sottostimata la rilevanza (come progetti dei centri di ricerca di ITT, MTM o Alstom con il Politecnico di Torino, *hub* su cui converge la gran parte dei programmi). La possibilità di accedere a finanziamenti per la ricerca è un ulteriore tassello in grado di consolidare il radicamento. Solo una parte delle imprese consultate ha beneficiato di contributi (statali o regionali) per la ricerca, ma in qualche caso si è trattato di risorse importanti, che hanno contribuito a rafforzare la posizione delle sedi locali nel gruppo.

### ↳ Voci discordi

La "dipendenza" dalle risorse locali è chiaramente in relazione con le caratteristiche del prodotto/servizio (tab. 30). Sebbene la maggioranza degli intervistati sembri attribuire grande rilevanza all'argomento, occorre dare voce anche alle opinioni che si discostano dalla visione prevalente. Il citato caso di Mondial Pet mostra, per esempio, come nel settore distributivo il legame territoriale risieda nella rete, più che nell'impresa in sé. L'argomento è replicabile per molte attività *retail* (banche, studi professionali, servizi di riparazione, società assicurative, ecc.). Non è casuale che i referenti di questa catena ridimensionino drasticamente la rilevanza del radicamento: «Le imprese sono meno legate al territorio di quanto non si voglia ammettere. Difendere i territori nel senso di "chiuderli" è impossibile, l'unica strategia consiste nel cercare di aprirli, renderli più attrattivi».

**Tabella 30. Radicamento territoriale delle multinazionali estere**

ID	Settore economico	Quota % di partecipazione	Grado di radicamento		
			Conoscenze	Management	Ecosistema
IN1	Mezzi di trasporto	51	***	***	***
IN2	Automotive	100	***	***	***
IN3	Agroalimentare	50	***	****	****
IN4	Automotive	100	***	***	**
IN5	Agroalimentare	51,1	***	***	***
IN6	Commercio	100	*	*	*
IN7	Macchine	60	***	****	***
IN8	Chimica	100	**	**	***
IN9	Farmaceutica	100	***	****	*
IN10	Analisi chimiche	100	**	****	***

Fonte: elaborazione degli autori.

## 4.5 Gli effetti generati

Ulteriore elemento di analisi, sia nell’ambito dell’indagine tramite questionario sia negli approfondimenti qualitativi, è stata l’autovalutazione degli effetti, virtuosi o perversi, direttamente o indirettamente attribuibili al movimento degli investimenti in entrata e uscita dal territorio.

### 4.5.1 Le ricadute degli investimenti in entrata

I referenti delle imprese destinatarie di IDE esteri che hanno risposto al questionario hanno dichiarato di avere riscontrato effetti positivi per quasi tutti gli aspetti considerati, con la rilevante eccezione (non confermata dai dati ufficiali) del tema occupazionale, in cui si sono raccolti pareri difformi, con un saldo negativo in relazione all’occupazione non qualificata. Anche per quanto attiene alla collaborazione con università e centri di ricerca, si sono rilevate – tenuto conto dell’esiguità delle risposte – testimonianze divergenti. Per contro l’IDE ha in genere portato un progresso del livello tecnologico e qualitativo, l’ingresso in nuovi mercati, una migliore selezione dei fornitori, nuovi rapporti collaborativi, maggiore attenzione alla sicurezza, alla salute, all’ambiente e allo sviluppo delle risorse umane (tab. 31).

**Tabella 31.** Effetti registrati a seguito dell'acquisizione di un'impresa cuneese da parte di un'IMN estera

	Miglioramento	Peggioramento
Livello tecnologico e qualitativo delle produzioni	6	0
Possibilità di accesso a nuovi mercati di sbocco	6	0
Selezione dei fornitori e sviluppo di rapporti collaborativi	6	1
Attenzione a sicurezza, salute e ambiente da parte dell'impresa	6	2
Attenzione allo sviluppo delle risorse umane	5	1
Introduzione di nuovi/diversi modelli di organizzazione aziendale	5	1
Occupazione di personale qualificato	4	3
Occupazione di personale non qualificato	2	4
Collaborazione con università e centri di ricerca	2	3

Fonte: elaborazione degli autori.

L'indagine qualitativa conferma, in genere, questi effetti. Alcuni appaiono peraltro scontati, poiché l'indagine ha intercettato casi di relativo successo: per esempio, è scontato che gli investimenti esteri finalizzati ad acquisire competenze specialistiche, siano "ripagati" con lo sviluppo delle produzioni corrispondenti. Al fine di approfondire l'argomento, i *feedback* generati dagli IDE sono stati esaminati sulla base di sei dimensioni: occupazione, competenze, investimenti, innovazione, esportazioni e cultura aziendale.

### Occupazione

Alcune acquisizioni sono state seguite da riorganizzazioni produttive. Il principale stabilimento, Alstom, per esempio, ha subito una contrazione, legata in parte al rinnovamento tecnologico, in parte al trasferimento di parti di produzione in altre sedi italiane, laddove Savigliano si è consolidata come sede delle attività innovative e delle funzioni centrali di Alstom Italia. La MTM di Cherasco, nella geografia interna al gruppo Westport, ha ceduto lavorazioni di minor valore focalizzandosi sui componenti a maggiore contenuto tecnologico. In quasi tutte le situazioni esaminate, l'occupazione è rimasta stabile o è cresciuta, in un periodo caratterizzato da lunghe fasi di stagnazione.

I veri effetti positivi, quasi sempre, insistono sulla qualificazione delle competenze. Il cambiamento del "mix cognitivo" interno alle imprese varia da situazione a situazione: in alcune realtà l'*up-grade* delle competenze è contenuto, in altre non riconducibile all'investimento estero; nella maggior parte dei casi, comunque, l'innalzamento del livello medio delle competenze, l'innescare di processi di apprendimento e l'iniezione di lavoratori più qualificati, risultano evidenti.

Nei principali stabilimenti il problema maggiore, oggi, è la formazione delle competenze professionali richieste per le attività di sviluppo e di gestione di processi con importanti componenti tecnologiche, motivo per cui le realtà più strutturate stanno costruendo *partnership* con il sistema universitario<sup>19</sup>. I termini degli effetti generati dagli investimenti in innovazione, in queste realtà, sono stati riassunti con efficacia da uno degli intervistati.

*Cosa restituisce l'azienda al territorio? Il patrimonio di competenze disseminate che diventano PMI di livello, forza lavoro in grado di reagire alla crisi, un sistema scolastico professionalizzante. All'interno del nostro sito il rapporto tra blue collar e robot è quasi 1 a 1. Quindi persone con know-how tecnico/informatico che saranno sempre in grado di trovare un'occupazione. [...] Per quanto riguarda le mansioni impiegate, ci sarà sempre meno bisogno di contabili e sempre più controller ed esperti di fintech. Già oggi, tra i dirigenti che a Barge si occupano di produzione, quasi tutti hanno anni di esperienza internazionale e una laurea conseguita o presso un Politecnico – in genere Torino – o una Università di Scienze.*

Giacomo Cesano, ITT

### Investimenti tecnologici e R&S

In quasi tutte le imprese esaminate sono stati effettuati investimenti di modernizzazione dei processi, accompagnati talora da un rafforzamento dei reparti di R&S e dallo sviluppo di nuovi prodotti. Significativi investimenti sono stati realizzati, per esempio, da Alstom che, oltre a disporre di un centro ricerche, è uno dei *benchmark* anche nell'ambito dei programmi di digitalizzazione industriale, cui si fa normalmente riferimento con il concetto di Industry 4.0<sup>20</sup>. Il nuovo Innovation Center di ITT, esito di un importante investimento supportato dalle istituzioni del territorio, è tra le *best practice* regionali nel campo dell'innovazione nel *manufacturing*. Investimenti di varia entità sono presenti anche in altre situazioni: Fattorie Osella ha puntato sulla sicurezza alimentare e sulle certificazioni (qualità, gestione ambientale, sicurezza). Non necessariamente questi *trend* sono legati all'ingresso di IMN (più imprese autoctone sono ingaggiate sui medesimi *pattern*), ma indubbiamente l'accesso alle disponibilità finanziarie di questi *player* ne hanno accelerato l'adozione e rafforzato l'intensità.

### Più competitività sui mercati esteri

Per diverse sedi l'ingresso in un grande gruppo ha consentito di incrementare la presenza sui mercati internazionali. Giletta ha beneficiato della *partnership* con Bucher per affrontare investimenti importanti, come l'impianto realizzato in Russia nel 2014, difficilmente realizzabile in solitaria:

19 — Si cita, per esempio, un Master di II livello attivato da Alstom con il Politecnico di Torino, ma questa strada non è seguita solo dalle IMN estere: tra le cuneesi incluse nello studio, anche Merlo ha attivato un percorso analogo.

20 — Si vedano Bartezzaghi e Della Rocca, 2019; Magone e Mazali, 2016; Gaddi, 2019.

*Il mercato russo stava diventando importante, ma ha caratteristiche peculiari per cui occorre produrre a livello locale alcune tipologie di macchine, che hanno mercato in Siberia e non in Europa. Il grande vantaggio dell'investimento è stato inoltre che, con la forte svalutazione del rublo nel 2014 che ha raddoppiato il costo delle macchine importate, noi abbiamo mantenuto la competitività incrementando la produzione in valuta locale. Inoltre con l'introduzione delle sanzioni nel 2015 che escludono dagli appalti pubblici chi non produce in Russia, abbiamo incrementato la nostra quota di mercato. [...] Probabilmente non avremmo mai portato a termine l'investimento senza il Gruppo. Sono stati un ombrello utile in caso di pioggia, anche se non abbiamo mai avuto bisogno di aprirlo.*

Guido Giletta

Sedamyl, in accordo con il partner Tereos, è stata a sua volta protagonista nel 2012 di un'acquisizione nel Regno Unito, per la produzione di amidi e alcool. La crescita di queste sedi ha costituito un'opportunità anche per alcuni fornitori locali. La situazione su questo versante varia in ragione delle caratteristiche del prodotto e delle politiche di selezione dei fornitori. Non sempre le unità esaminate, infatti, hanno un indotto locale significativo. Laddove il legame con i fornitori è più forte, si osservano spinte a una qualificazione selettiva: per esempio, l'adozione di standard internazionali e protocolli ispirati alle linee guida sul benessere animale ha spinto Fattorie Osella a dotarsi di sistemi di valutazione adottati anche dai fornitori legati all'impresa.

### **Culture, regole, relazioni industriali**

Tra le principali esternalità dell'internazionalizzazione, oltre che le variabili direttamente misurabili (investimenti, produzione, profitti, occupazione, ecc.), occorre includere gli apprendimenti innescati dal contatto con nuove idee e *best practice* adottate sul piano organizzativo e tecnologico. Di ciò si trovano ampie tracce anche nei casi esaminati, per quanto non tutti gli intervistati abbiano palesato una piena consapevolezza di questo *benefit*. Tra i cambiamenti sono da includere quelli relativi alla cultura aziendale e manageriale. I referenti di Giletta, per esempio, individuano nella visione più manageriale il principale effetto indotto dall'alleanza con il gruppo Bucher. Nella MTM, a seguito dell'ingresso nel gruppo Westport, sono state introdotte procedure di monitoraggio e rendicontazione secondo standard propri di una *public company* quotata in borsa.

Meno uniformi le indicazioni relative al cambiamento dello stile manageriale. In alcune delle situazioni esaminate si osservano avanzamenti nelle modalità di organizzazione delle risorse umane. In Alstom l'introduzione, a suo tempo, di prassi valorizzanti il lavoro in *team* e la partecipazione dei lavoratori, costituì una di-

scontinuità rispetto all'*old management* ereditato da Fiat. Anche in ITT sono state introdotte innovazioni basate su lavoro in *team*, collaborazioni interfunzionali e premialità che incentivano la cooperazione tra ruoli e tra reparti, nonché l'approntamento di soluzioni di *open layout* per l'integrazione delle conoscenze. A seguito dell'ingresso nel gruppo Solvay, che ha acquisito la precedente capogruppo statunitense, Cytex ha effettuato rilevanti investimenti in progetti di sviluppo sostenibile, per i quali l'impresa si è aggiudicata il premio "Best in class: crescita e sostenibilità" di Sodalitas. È stato, inoltre, riscontrato un miglioramento del clima aziendale a seguito dell'introduzione di un contratto collettivo di secondo livello, con obiettivi di performance e premi, ai quali si aggiunge un ulteriore *benefit* collegato a obiettivi di sostenibilità, oltre a programmi di previdenza integrativa e assistenza sanitaria.

A fronte degli esempi virtuosi, tuttavia, l'indagine ha posto in luce anche la persistenza di forme di gestione più tradizionali e il disconoscimento del dialogo con le rappresentanze sindacali. L'idea per cui le multinazionali iniettino principi migliorativi delle relazioni industriali o stili manageriali più *smart*, per quanto non priva di evidenze, se assunta in modo aprioristico rischia di essere fuorviante. Si può peraltro osservare come la continuità dei modelli più "tradizionali" (ma non per questo privi di consenso tra i dipendenti e nella società locale), di norma, è associata a quella del gruppo dirigenziale. Anche sotto questo profilo, insomma, si rilevano continuità: il lascito di una cultura imprenditoriale che sembra riprodursi, con poche fratture, nel nuovo contesto. Non trova vere conferme, infine, l'ipotesi (anch'essa sottoposta a verifica sul campo) di una progressiva apertura delle multinazionali estere a forme di dialogo con le comunità locali basate su impegni filantropici. Anche sotto questo profilo non si osservano scostamenti tra imprese appartenenti a gruppi esteri e "autoc-tone": quasi sempre, le imprese erogano contributi a iniziative di volontariato o sportive, talvolta organizzano eventi rivolti alla cittadinanza, oppure si rendono disponibili al dialogo con le scuole. Prassi molto radicate nel tessuto imprenditoriale cuneese, che si riproducono senza difficoltà nelle multinazionali subentrate nella proprietà, che testimoniano il radicamento delle imprese, ma che non sembrano evolvere nella direzione auspicata dalla letteratura sulla responsabilità sociale o di quanti immaginano imprese ingaggiate in iniziative di impatto sociale (tab. 32).

**Tabella 32.** Valutazione sintetica degli effetti generati dagli IDE esteri nelle sedi locali

ID	Settore economico	Quota % di partecipazione	Occupazione (aspetti quant.)	Occupazione (aspetti qual.)	Investimenti	Innovazione e R&S	Esportazioni	Cultura aziendale
IN1	Mezzi di trasporto	51	*	***	****	****	**	***
IN2	Automotive	100	***	***	****	****	***	***
IN3	Agroalimentare	50	**	*	***	*	***	*
IN4	Automotive	100	*	**	****	***	***	***
IN5	Agroalimentare	51,1	**	*	**	*		**
IN6	Commercio	100						
IN7	Macchine	60	***	**	****	*	***	**
IN8	Chimica	100	**	***	****	***	***	****
IN9	Farmaceutica	100	*	***	***	**	*	**
IN10	Analisi chimiche	100	**	***	***	****	*	***

Fonte: elaborazione degli autori.

## 4.5.2 I *feedback* del processo di internazionalizzazione per le imprese cuneesi

Per le imprese cuneesi con IDE esteri, tra gli effetti più rilevanti del processo di internazionalizzazione si rilevano ovviamente la possibilità di accesso a nuovi mercati di sbocco. Qualche effetto positivo è rilevato sull'occupazione qualificata e sulla selezione dei fornitori e sviluppo di rapporti collaborativi. A parte qualche rara risposta, non si sono dichiarati viceversa effetti negativi (almeno per quanto riguarda i temi proposti dal questionario) (tab. 33).

**Tabella 33.** Effetti registrati nell'impresa italiana a seguito agli investimenti diretti all'estero

	Migliorato	Invariato	Peggiorato
Occupazione di personale qualificato	8	12	1
Occupazione di personale non qualificato	2	18	0
Livello tecnologico e qualitativo delle produzioni	4	15	1
Possibilità di accesso a nuovi mercati di sbocco	18	3	2
Attenzione allo sviluppo delle risorse umane	5	15	0
Selezione dei fornitori e sviluppo di rapporti collaborativi	8	13	0
Collaborazione con università e centri di ricerca	3	16	1
Investimenti all'estero di fornitori italiani vicini alla filiale /joint venture estera	1	18	1

Fonte: elaborazione degli autori.

L'incremento della presenza internazionale ha consentito alle imprese di compiere importanti avanzamenti sul lato organizzativo, commerciale e tecnologico: l'aspetto evidente, almeno nei casi di maggiore successo tra quelli esaminati, è l'esistenza di una correlazione tra crescita sui mercati, sviluppo tecnologico, qualificazione della forza lavoro. La crescita internazionale, da una parte, contribuisce a una migliore conoscenza dei mercati, accelerando processi che probabilmente, attraverso il semplice commercio internazionale, sarebbero avvenuti più lentamente. Dall'altra parte, la ricognizione testimonia un approccio ai mercati internazionali ancora in costruzione, perseguito in modo pragmatico, sulla base di opportunità ed esigenze che si verificano di volta in volta, piuttosto che su un disegno strategico e pianificato di espansione.

## 4.6 Vantaggi e svantaggi localizzativi

In merito ai vantaggi e agli svantaggi localizzativi si è ritenuto di non separare l'analisi tra multinazionali estere e imprese cuneesi. Nei casi esaminati di IDE esteri, infatti, la scelta localizzativa non è stata compiuta in seguito a una comparazione di vantaggi tra opzioni concorrenti (come avverrebbe nel caso di investimenti *greenfield*). Oggetto dell'investimento, infatti, è sempre il patrimonio conoscitivo e tecnologico o il valore commerciale delle imprese acquisite. La valutazione dei vantaggi e degli svantaggi della localizzazione, tuttavia, rimane un fattore rilevante, sia in relazione alle future scelte di investimento, sia al rinnovo degli impegni. Ai referenti delle imprese multinazionali e cuneesi, nell'ambito dell'indagine, si è richiesta una valutazione sulla competitività della provincia di Cuneo in rapporto a un'ideale "media" del Nord Italia, relativa ad alcuni aspetti normalmente ritenuti importanti ai fini delle scelte localizzative; accanto a questo giudizio, gli intervistati sono stati sollecitati a fornire un'indicazione sulle variazioni (miglioramento o peggioramento) negli ultimi dieci anni relative agli stessi fattori. Le risposte fornite, come del resto le osservazioni formulate nel corso delle interviste personali, non riservano su questo punto particolari sorprese (tab. 34).

### ↳ Punti di forza

Tra i punti di forza del territorio, percepiti come vantaggi differenziali, sono indicati la qualità della vita, il rapporto tra qualità e costo delle aree di insediamento, le abilità e competenze medie della forza lavoro (più o meno qualificata) e dei fornitori di *input* produttivi e di impianti. Nell'insieme, per gli "autoctoni", sono giudicati positivamente anche i servizi pubblici e scolastici e il sistema bancario, mentre gli stessi temi riscuotono giudizi più cauti tra gli "esteri". L'aspetto sul quale si registra il maggior consenso, la qualità della vita, è poco "tecnico". Lo sviluppo del territorio, gli stili di vita, il costo della vita e altri fattori più simbolici (paesaggio, ambiente, ecc.), sono percepiti come un'opportunità, per quanto l'argomento appaia di difficile valutazione. Va comunque eviden-

ziato che gli stessi intervistati, che hanno manifestato qualche disagio nei confronti di una perifericità percepita, riconoscono a questi fattori una certa importanza. Più tangibili i benefici concernenti il rapporto costo/qualità delle aree industriali: è questo un aspetto che sembra apprezzato più dalle imprese a capitale estero che dalle italiane: che la merce “spazio” sia competitiva è un bene, ma occorrerebbe verificarne in modo più esaustivo le cause (se fosse dovuto a eccesso di offerta, per esempio, il giudizio potrebbe essere meno positivo). La combinazione di questi fattori è stata talora indicata come *driver* di attrattività; così un sindaco che commentava la recente acquisizione di un’impresa del territorio:

*Il fattore principale che ha fatto sì che l’azienda acquirente non trasferisse l’attività è stato il know how degli addetti. È però possibile ipotizzare che anche altri fattori abbiano avuto importanza, in primo luogo l’alta qualità della vita cui corrispondono costi bassi rispetto a Torino e bassissimi rispetto a Roma e Milano. Se Mondovì non offre le opportunità culturali della metropoli, può attrarre persone alla ricerca di uno stile di vita più sostenibile.*

Paolo Adriano, Sindaco di Mondovì

**Tabella 34. Valutazione della competitività del territorio rispetto al Nord Italia e variazioni negli ultimi 10 anni**

Imprese estere	Inferiore	Uguale	Superiore	Saldo*	↑	↓	↑/↓
Qualità della vita	1	3	11	66%	8	4	2,0
Rapporto qualità/costo aree di insediamento/spazi	2	2	10	57%	6	3	2,0
Qualità e affidabilità dei fornitori di impianti	2	6	5	23%	7	1	7,0
Rapporto qualità/costo delle risorse umane qualificate	1	10	3	14%	4	5	0,8
Rapporto qualità/costo delle risorse umane meno qualificate	1	9	2	9%	2	5	0,4
Qualità e affidabilità dei fornitori di <i>input</i> produttivi	2	8	3	8%	5	3	1,7
Sistema scolastico e formativo	2	11	1	-7%	5	4	1,3
Infrastruttura digitale	3	10	2	-7%	6	2	3,0
Servizi di logistica	3	11	1	-13%	6	4	1,5
Disponibilità di forza lavoro non qualificata	5	8	1	-29%	3	4	0,8
Presenza altre imprese con casa madre dello stesso Paese	5	6	1	-34%	1	4	0,3
Disponibilità di forza lavoro qualificata	6	8	0	-43%	6	5	1,2
Infrastrutture stradali e ferroviarie	8	6	0	-57%	4	7	0,6

Imprese italiane	Inferiore	Uguale	Superiore	Saldo*	↑	↓	↑/↓
Qualità della vita	5	11	18	38%	15	8	1,9
Qualità e affidabilità dei fornitori di impianti	2	18	12	32%	5	1	5,0
Sistema scolastico e formativo	3	21	10	20%	14	4	3,5
Sistema bancario	1	26	8	20%	13	5	2,6
Rapporto qualità/costo delle risorse umane qualificate	6	19	10	12%	7	8	0,9
Qualità e affidabilità dei fornitori di <i>input</i> produttivi	4	17	7	11%	4	0	,
Efficienza della pubblica amministrazione locale	3	25	7	11%	9	5	1,8
Rapporto qualità/costo delle risorse umane meno qualificate	4	24	5	3%	5	7	0,7
Rapporto qualità/costo aree di insediamento/spazi immobil.	9	14	8	-3%	10	6	1,7
Disponibilità di forza lavoro qualificata	11	16	7	-11%	8	7	1,1
Infrastruttura digitale	15	15	3	-36%	21	1	21,0
Disponibilità di forza lavoro non qualificata	7	16	1	-25%	4	8	0,5
Servizi di logistica	18	14	1	-52%	11	9	1,2
Infrastrutture stradali e ferroviarie	28	5	1	-79%	9	13	0,7

\* Saldo % = (Superiore – Inferiore) / Totale

↑ in miglioramento negli ultimi 10 anni

↓ in peggioramento negli ultimi 10 anni

Fonte: elaborazione degli autori.

### ↳ Criticità

Anche in relazione agli svantaggi non emergono grandi rivelazioni. Le risposte ai questionari individuano nel ritardo infrastrutturale la principale criticità: Cuneo rimane in ritardo nelle infrastrutture stradali e ferroviarie, soprattutto nelle aree periferiche; qualche miglioramento si registra nei servizi di logistica, mentre è netto il (recente) progresso dal lato delle infrastrutture digitali, che per anni ha rappresentato un grave handicap (e in certe aree lo costituisce tuttora). Paradossalmente, i rilievi negativi sulle infrastrutture provengono dagli imprenditori italiani più che dai manager delle multinazionali, le cui sedi sono per lo più nelle aree meglio collegate.

La vera grande questione, che accomuna le opinioni manifestate da italiani ed “esteri”, insiste sulla scarsa disponibilità di risorse umane, meno (per gli italiani) o più qualificate (per gli “esteri”). Si tratta di una duplice questione: la formazione su larga scala, a livello locale, di personale con capacità più sviluppate (di volta in volta, tecniche, esecutive, commerciali, scientifiche, ecc.), e la limitata attrattività – o, almeno, la sua percezione – nei confronti dell’offerta

di lavoro non locale: «chi già conosce la qualità della vita e dei servizi della Granda è disposto a trasferirsi, ma la maggior parte delle persone vede solo la distanza dalle grandi aree urbane e infrastrutture di trasporto parzialmente insufficienti. Per un torinese – magari un giovane laureato al Politecnico – già Savigliano è lontana». Tali difficoltà crescono qualora si intenda attirare risorse internazionali. In generale, l'Italia è percepita all'estero, tra pregiudizi e realtà, come luogo poco attrattivo per il business e la carriera, a eccezione di Milano e poche altre aree: «si riescono ad attrarre cervelli francesi, spagnoli, senza difficoltà, ma è letteralmente impossibile portare non in provincia di Cuneo, ma in Italia, ingegneri tedeschi e inglesi. L'Italia è ancora vista come un Paese in cui si va in vacanza, non un posto dove trasferire tutta la famiglia per vivere 5 o 10 anni».

Non si tratta di un argomento valido in assoluto: esistono imprese e attività, in provincia di Cuneo, che non faticano, per la reputazione di cui godono<sup>21</sup>, ad attrarre persone e giovani di talento da ogni parte del mondo. La frequenza con la quale il tema è stato sollevato, tuttavia, evidenzia la presenza di un problema e, implicitamente, di una precisa indicazione di *policy*.

#### ↳ Influenza del “sistema Paese”

Allargando lo sguardo al di là dei punti di forza e di debolezza della provincia, la capacità di attrarre investimenti e trattenere le imprese ivi insediate non dipende esclusivamente, e forse nemmeno principalmente, dalle caratteristiche del territorio e dagli sforzi profusi dagli attori locali. Determinante è infatti l'influenza del cosiddetto “sistema Paese” e dei suoi limiti. Poiché l'argomento è più che dibattuto<sup>22</sup>, ci si limiterà a evidenziare come, nella percezione degli intervistati, negli ultimi anni vi siano stati ulteriori peggioramenti in ordine ai tradizionali deficit competitivi (procedure, burocrazia, efficienza amministrativa, tassazione, sistema giudiziario, infrastrutture). In particolare, pesa sulle imprese – indipendentemente dalla nazionalità del capitale – il carico degli aspetti normativi, delle procedure autorizzative, della burocrazia in senso lato, anche in presenza di una pubblica amministrazione locale nel complesso riconosciuta dalla maggioranza delle imprese come più efficiente della media.

21 — Ferrero è da sempre nelle prime posizioni della graduatoria Best Employer of Choice delle imprese più ambite dai neolaureati italiani per lavorare.

22 — A titolo di cronaca, la più recente edizione del Global Competitiveness Report colloca l'Italia al 30° posto nella graduatoria mondiale, con un punteggio comparabile a Stati come Cile, Estonia, Repubblica Ceca e criticità particolarmente radicate nel campo dell'efficienza della PA, nella performance istituzionale, nel sistema di tassazione e nella capacità di generare talenti. Il Regional Competitive Index della CE colloca il Piemonte al 167° posto tra le 268 regioni europee e al quinto posto tra quelle italiane (dietro Lombardia, Trentino-Alto Adige, Emilia-Romagna e Lazio).

## 4.7 Alcune riflessioni rispetto alle multinazionali cuneesi

Rispetto alle IMN estere, gli approfondimenti effettuati presso le imprese cuneesi con IDE in uscita, nel complesso, hanno fornito nell'insieme meno spunti di analisi. Tra IDE in entrata e in uscita non c'era simmetria: da una parte, multinazionali presenti in vari Paesi con decine o centinaia di migliaia di dipendenti; le imprese cuneesi, tenuto conto delle differenze tra medio grandi operatori e piccole imprese, hanno investimenti recenti e traiettorie internazionali in divenire. Come anticipato, dalla rilevazione si sono escluse per scelta le due maggiori imprese, allo scopo di focalizzare lo sguardo sulla composizione "mediana" dell'imprenditoria locale. Per queste ragioni e per alcune delle variabili utilizzate, le osservazioni ricavabili dalle interviste offrono poche indicazioni. In secondo luogo, diversamente da quanto è stato rilevato negli IDE esteri, è problematico ricondurre i casi esaminati a uno o due "modelli" egemoni. Un *pattern* "modale" tuttavia emerge: le imprese cuneesi hanno investito all'estero in grande maggioranza per radicarsi nei mercati di sbocco più importanti, dove ai clienti non basta relazionarsi con un agente o un distributore («il cliente ha bisogno di un punto di riferimento che parli la lingua e conosca le leggi non solo durante la vendita, ma anche per tutte le attività di assistenza tecnica post vendita»). Si resta, in breve, nei confini di un modello internazionale, con poco decentramento e limitato adattamento locale. Queste considerazioni non sminuiscono la competitività delle imprese corrispondenti, che dipende più dalla qualità del prodotto, che dall'eventuale sfruttamento di economie di rete e della multilocalizzazione. La principale tra le aziende indagate, il gruppo Merlo, non ha mai adottato forme di decentramento produttivo («Noi non abbiamo mai delocalizzato e credo sia stata una scelta vincente»); le filiali estere – qualcosa di più che uffici vendita, poiché ciascuna di esse impiega dalle 20 alle 35 unità – sono gestite secondo standard comuni, ma con la possibilità di personalizzare offerte e modalità di acquisto, adattandosi al locale nella relazione con i clienti.

➤ Verso approcci più strutturati

La questione più importante, tuttavia, non è la situazione esistente, ma la dinamica. La ricerca evidenzia una transizione verso approcci più strutturati, con investimenti più orientati ai mercati target e la crescente capacità di operare su scenari internazionali per approvvigionarsi di conoscenze, licenze, capitali a supporto dei piani espansivi. In breve, le imprese stanno apprendendo la logica dell'internazionalizzazione, oltre la forma più immediata del presidio commerciale e del controllo dei canali distributivi. Come si è rimarcato, pochi producono all'estero. Sono però in crescita: si tratta quasi sempre di investimenti *greenfield*, impianti creati per servire i mercati di destinazione. Rientrano in questo profilo, per esempio, il citato investimento Giletta in Russia e lo stabilimento realizzato nel 2009 da Bottero a Foshan, in Cina, di produzione

di macchine per il mercato dell'Estremo Oriente<sup>23</sup>. In genere, a prescindere dai casi inclusi nell'indagine, le delocalizzazioni sono state finora di entità modesta.

Il concetto rischia però di essere generico, se non rende conto dei *feedback* indotti dagli investimenti internazionali. Si considerino due tra i casi esaminati. Lo stabilimento di Bottero in Cina, è stato realizzato per produrre macchinari meno complessi, che rispondono alle esigenze di quel mercato. Occorre però cogliere le evoluzioni che la multilocalizzazione potrebbe generare. La disponibilità di queste linee di produzione, per Bottero, è anche occasione per realizzare *in loco* componenti meno complessi da assemblare negli stabilimenti cuneesi. Anche per una piccola impresa, come la citata Cital, la disponibilità di una sede in Romania, finora utilizzata in prospettiva *resource seeking* – per l'assunzione di personale di provenienza dall'area balcanica da impiegare nei cantieri di installazione – ha permesso di implementare un'unità di produzione per componenti che non è conveniente produrre in Italia. Dunque, l'internazionalizzazione è un percorso aperto di apprendimento e scoperta incrementale di utilità, anche senza pianificazione strategica.

#### ↳ L'internazionalizzazione dei servizi

Come detto, una parte delle imprese cuneesi internazionalizzate opera nei servizi. Tenuto conto della necessità di distinguere tra rami diversi del terziario, che hanno caratteristiche differenti, i casi indagati mostrano come qui gli investimenti rispondano a logiche diverse. Nei servizi immateriali perdono rilevanza le utilità legate alle caratteristiche *hard* della localizzazione: ci si insedia a ridosso dei mercati più promettenti, laddove l'adattamento locale riguarda soprattutto la conoscenza delle normative tecniche e legali, l'adeguamento culturale agli stili negoziali e contrattuali, la capacità di stabilire relazioni con professionisti e lavoratori del Paese. In genere, si può affermare che l'efficacia degli IDE nei servizi dipenda dalla capacità, da una parte, di sfruttare le economie di rete, dall'altra di moltiplicare/socializzare/integrare fonti del valore. Nelle attività *knowledge intensive*, internazionalizzarsi implica accedere a fonti conoscitive e finanziarie, sfruttare licenze d'uso, dotarsi di sedi leggere, investire in tecnologie in grado di comprimere i costi logistici. Nei servizi logistico distributivi la plurilocalizzazione è una condizione necessaria per lo stesso sviluppo dell'impresa, come testimonia, per esempio, il caso del leader della logistica Lannutti, forse la sola tra le imprese esaminate cui si possa riferire l'etichetta di "multinazionale".

#### ↳ Ritorni cognitivi

Le imprese che "vanno all'estero" realizzano quasi sempre ritorni cognitivi che ne incrementano la capacità d'azione in Italia. I *feedback* non si colgono in tutte le situazioni indagate, ma appaiono innegabili: nuove idee, informazioni, *network* più ampi e diversificati, possibilità di trasferire e fare circolare soluzioni da e per il mondo.

23 — Dei 105 investimenti diretti realizzati da imprese cuneesi a partire dal 2000, 88 sono iniziative *greenfield* e solo 22 consistono in acquisizioni, delle quali ben dieci effettuate da Ferrero o da Miroglio.

*L'internazionalizzazione ha impattato su tutti gli ambiti dell'impresa. Non dal punto di vista occupazionale, — le risorse sono sempre le stesse — ci si è diretti verso un'ottica più ampia, che induce ad arricchirsi a livello di nozioni. Anche la struttura manageriale è cambiata perché prima era tutto incentrato sulla figura dell'amministratore, dopo si è creato un middle management. [...] È un circolo virtuoso di esperienza che porta esperienza da usare anche in altri mercati.*

Etea

## ↳ Struttura

Certamente l'espansione all'estero richiede struttura, conoscenza, risorse organizzative, non solo per trarre vantaggio o contenere i rischi impliciti negli scambi internazionali, siano essi legati all'andamento dei cambi piuttosto che a barriere presenti nei Paesi target. Il tema emerge con chiarezza da alcuni intervistati, che evidenziano come la costruzione dello spazio europeo abbia incentivato i movimenti internazionali.

*Installare una filiale in uno Stato dell'Unione è più semplice, per l'assenza di oscillazione del cambio che rende più stabile il mercato. Per esempio nel Regno Unito dove questa oscillazione c'è, il mercato è più incerto. Il cambio è un fattore che influisce. Un altro elemento che guida la scelta sono le barriere di ingresso. Per esempio in Russia, — che ha un mercato potenziale molto alto, le barriere sono elevate, la burocrazia elevatissima — sdoganare un semplice ricambio è laborioso e oneroso.*

Merlo

Ne consegue che l'espansione all'esterno dell'UE presuppone risorse non accessibili a operatori meno che strutturati. Le imprese che si affacciano su questi mercati, inoltre, hanno quasi sempre il problema di rafforzare il profilo finanziario. Nel citato caso di Bottero, per esempio, ciò è stato reso possibile dall'ingresso nella compagine azionaria di investitori del territorio, con il superamento della struttura proprietaria familiare. Le società di servizi ATS ed Etea hanno aperto sedi a Londra finalizzate ad attirare capitali internazionali<sup>24</sup>.

Gli intervistati nell'insieme ritengono di non disporre di un vero supporto da parte delle istituzioni nazionali. Le opinioni raccolte sui servizi e sulle politiche per l'internazionalizzazione si prestano a valutazioni ambivalenti. Nell'insieme, prevale una visione critica dei supporti forniti all'estero; quelli offerti dalle ambasciate e dalle Camere di commercio estere sono ritenuti o troppo generali («trovi informazioni di indirizzo, ma nulla di operativo») o poco competitive nel confronto con quanto erogato da analoghe istituzioni di altri Paesi («le Camere di commercio di altri Paesi riescono

## ↳ Supporto delle istituzioni nazionali

24 — La Nutkao, leader nel segmento *private label* e nella produzione di semilavorati per l'industria dolciaria, è di recente passata sotto il controllo della *holding* White Bridge Investments, mantenendo tuttavia la gestione della componente industriale e commerciale; obiettivo del nuovo *management* è accelerare la crescita sui principali mercati internazionali, in particolare negli Stati Uniti.

### ↳ Supporto delle istituzioni territoriali

a svolgere un ruolo di sostegno molto concreto»). Talvolta, le imprese collaborano con l'ICE o con il SACE, ma nell'insieme prevale l'opinione per cui «non esiste un supporto che ti accompagni in queste operazioni».

Più articolate le valutazioni sui servizi erogati dalle istituzioni territoriali per le attività di esplorazione e accompagnamento sui mercati. Nella cornice di un giudizio mediamente critico, si raccolgono apprezzamenti per alcuni servizi offerti dalle associazioni di rappresentanza (particolarmente della locale Confindustria), sia per quanto attiene alle missioni internazionali, sia per le attività di informazione («dalle associazioni di categoria ci arrivano i dati dei mercati esteri, dei *competitor* e informazioni utili e finalizzate a strategie di sviluppo»). Alcuni imprenditori non attribuiscono grande importanza ai finanziamenti regionali, anche se diversi ne hanno beneficiato e non manchino intervistati che ne hanno rimarcato l'importanza («i sostegni che si sono rilevati efficaci per la nostra azienda sono stati il voucher per l'internazionalizzazione e la collaborazione con il CEIP da cui abbiamo ottenuto contatti che si sono trasformati in clienti»). Tenuto conto di questi fattori, è stato rimarcato anche che molti di questi servizi, utili per i primi approcci all'internazionalizzazione, perdono rilevanza quando la domanda diviene più complessa. Inoltre, le imprese operanti nei servizi valutano che i sostegni offerti da associazioni e camere di commercio siano «principalmente rivolti ad aziende produttrici che devono esportare», o che lo stesso sistema della rappresentanza sia «troppo frammentato e in reciproca concorrenza» per essere anche efficace. A oggi, i supporti strategici sono quasi sempre ricercati in ambito privato: le maggiori imprese utilizzano società di consulenza globale, studi legali e commercialisti con reti estere o altri intermediari con esperienza nei Paesi di destinazione, spesso ex manager trasferitisi *in loco*. Questi supporti sono poco accessibili per le imprese minori («il cui valore potenziale del volume esportato non basta a coprire questi costi») o prive di un vero progetto di espansione. Da qui la necessità, richiamata da alcuni intervistati, di progettare strutture in cui reperire servizi integrati («un unico sportello dove trovare informazioni tipo: il diritto societario, le norme fiscali e contabili, e via di seguito, sarebbe già un grande aiuto»).

**IL CONFRONTO  
CON GLI  
*STAKEHOLDER***

5

## 5.1 Gli stakeholder coinvolti

A completamento dell'analisi qualitativa condotta sulla base dei questionari e delle interviste alle imprese, sono state condotte altre interviste presso osservatori privilegiati, istituzioni ed enti che possono avere un ruolo attivo nei processi di internazionalizzazione, non solo nell'ambito dei confini "tradizionali" del fenomeno, legato alle attività produttive, agli investimenti diretti, ai flussi di scambio di beni e servizi, ma anche in ambiti meno ortodossi (per esempio formazione, cultura, commercio elettronico, turismo, ecc.). Le interviste hanno coinvolto i rappresentanti di associazioni di categoria (Camera di Commercio, Confindustria, CEIP, Coldiretti), di sindacati, di istituti scolastici e università e, infine, alcuni sindaci.

### ↳ Eterogeneità

Trattandosi di soggetti molto diversi tra loro, gli argomenti affrontati non sono omogenei come nel caso delle interviste alle imprese e, quindi, il relativo commento non è strutturato come nel caso precedente, oltre al fatto che alcune indicazioni sono già state anticipate in alcune interviste riportate nel capitolo precedente.

Altri aspetti complicano l'analisi, come l'eterogeneità del territorio, delle imprese e dei prodotti, le diverse esigenze e capacità degli attori a vario titolo coinvolti nei processi di internazionalizzazione. Come esempio si può richiamare il problema delle infrastrutture e dei collegamenti stradali e ferroviari: non per tutte le imprese rappresentano una criticità. Chi è vicino alle autostrade è ben connesso con il territorio, ma è chiaro che molte aree sono difficili da raggiungere.

Infine, negli anni recenti si sono succedute importanti riforme del settore pubblico, dall'abolizione delle province alla riforma delle Camere di Commercio e dell'ICE, alle diverse politiche della Regione, che hanno coinvolto attori con un ruolo nelle politiche di internazionalizzazione e attrazione degli investimenti esteri e che probabilmente sono ancora in cerca di una riorganizzazione efficiente, a partire dalla preoccupazione di non perdere le competenze (anche in termini di risorse umane) acquisite e stretti da risorse e finanziamenti scarsi.

### ↳ Aspetti di approfondimento

In tale complesso quadro, si intende isolare e approfondire tre aspetti che risultano importanti e sui quali i soggetti intervistati possono intervenire o fornire visioni e informazioni particolari.

Il primo riguarda il settore agroalimentare, che include anche il comparto vitivinicolo e che risulta, in gran parte del territorio, legato al turismo.

Il secondo comprende gli aspetti legati alle caratteristiche della forza lavoro e della formazione.

Il terzo concerne il settore pubblico, le associazioni di categoria, gli enti a supporto allo sviluppo, così come i loro limiti d'intervento, considerando che l'attrattività del territorio dipende comunque in larga parte dalle caratteristiche nazionali, sulle quali poco o nulla si può incidere a livello locale.

## 5.2 Settore agroalimentare, vino e turismo

Il settore agroalimentare e vitivinicolo è tra i più internazionalizzati, in particolare per quanto riguarda l'export, ed è anche il più importante a livello locale: le esportazioni di prodotti alimentari rappresentano circa un terzo delle esportazioni totali e mostrano una dinamica positiva (+9,5% tra il 2017 e il 2018, +16% l'anno precedente). Le imprese agricole iscritte alla Camera di Commercio sono circa 20.000, in larghissima parte rappresentate da Col-diretti (90%) e, in genere, molto piccole, anche se è in corso un processo di aggregazione (aumenta la superficie media coltivata). È ancora molto limitata la presenza dell'"imprenditore agricolo professionale".

Tra le produzioni agricole, il comparto vitivinicolo svolge un ruolo fondamentale e trainante. Pur avendo alcune caratteristiche molto particolari, rappresenta un esempio importante di internazionalizzazione e di valorizzazione della produzione che, con i dovuti aggiustamenti, può fornire indicazioni valide in generale.

Tra le principali particolarità si segnala che l'area di produzione agricola cuneese è relativamente piccola. Senza scomodare le grandi aree francesi, il solo Chianti ha più ettari destinati alla coltivazione della vite di tutto il Piemonte, quindi la competizione si gioca sul terreno della qualità. Altra caratteristica di base è la trasportabilità: una volta imbottigliato il vino è facilmente trasportabile, quindi esportabile. Basandosi sulla qualità e investendo in marketing e comunicazione prima ancora che si iniziasse a parlare di brand e comunicazione, si è creato un legame insostituibile con il territorio e, con il supporto delle istituzioni e delle associazioni di categoria, si è avviata una intensa attività di esportazione nel mondo.

Il sostegno per partecipare alle fiere è stato importante e Regione, Camera di Commercio e associazioni di categoria, seppur con mutamenti sostanziali, continuano a rappresentare un importante pilastro. Fondamentale è anche il ruolo degli importatori. Storicamente,

*il primo mercato mondiale del vino sono gli Stati Uniti e qui fino agli anni Novanta erano presenti grandi importatori "industriali" che lavoravano sulle grandi quantità dall'Italia. Dagli anni Novanta nasce una nuova generazione di importatori USA, focalizzata sugli "stili", su diversi modelli di consumo e rivolta a un nuovo tipo di consumatore. Un compratore attento alle nicchie, al brand dei piccoli produttori, ai territori meno noti, alle tecniche particolari. Importatori tailor made che creano un rapporto molto più stretto tra consumatore americano e produttore locale. È cambiata la domanda o è cambiata l'offerta? Non saprei se i nuovi importatori hanno saputo intercettare una domanda esistente o se hanno consentito la trasformazione di un'aspirazione in domanda di mercato. Oggi siamo co-*

↳ Ruolo degli importatori

*munque già in una fase successiva: importatori che cercano “stili”, ma non nomi. In Europa invece si continuano ad acquistare vini italiani basandosi su standard che negli USA sono già superati.*

Michele Antonio Fino, Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo

#### ↳ Riscoperta di produzioni

I produttori non solo sono stati capaci di imporsi all'estero, ma hanno seguito l'evoluzione dei gusti e si sono adattati.

C'è un altro effetto interessante nell'internazionalizzazione: la domanda estera influenza la riscoperta di vecchie produzioni e garantisce la sopravvivenza di molte imprese. Due esempi, il primo relativo al vino: «lo sviluppo di alcune micro denominazioni come il Verduno Pelaverga e il Langhe Nascetta è il frutto di un *feedback* positivo dall'estero». Il secondo riguarda le mele rosse: «Quasi il 100% delle mele rosse prodotte nel cuneese sono vendute nei Paesi arabi più ricchi. È un prodotto nato pensando ai mercati stranieri. Dato che in Italia si predilige la mela golden e la rossa si vende poco, è stato individuato un mercato obiettivo e su quel mercato si è puntato esplicitamente proponendo un prodotto che avesse le caratteristiche attrattive per quella specifica clientela».

#### ↳ Intermediazione e prezzo di vendita

Rimangono attuali le questioni legate ai margini trattenuti dagli intermediari e quanta parte del prezzo finale rimane sul territorio. Ricordano i docenti intervistati che «per catturare valore attraverso l'internazionalizzazione occorre che la vendita all'estero sia molto più redditizia di quella fatta in Italia. Se il prezzo è lo stesso non ti stai internazionalizzando nel modo giusto, c'è qualcosa che non funziona» e che «ogni intermediario cattura una quota importante della redditività prodotta a livello locale. Oggi le aziende non se ne rendono conto perché il mercato italiano è talmente povero, paga talmente male e in ritardo, da far sembrare comunque altissimi i ricavi ottenuti all'estero mediante intermediari. I prodotti italiani all'estero sono venduti a prezzi altissimi sul mercato finale, ma manca la consapevolezza di quanto valore vada disperso lungo la catena distributiva».

#### ↳ Organizzazione dei produttori

Nei rapporti di forza, le dimensioni contano. Per questo i produttori possono, o meglio dovrebbero, organizzarsi, spontaneamente o con l'aiuto di attori terzi. Nel caso del comparto ortofrutticolo il ruolo principale è svolto dalle cooperative di conferimento. Le organizzazioni di produttori (riconosciute dalla normativa nazionale e comunitaria) consentono di ridurre i rischi e ridurre il numero di passaggi di intermediazione. Coldiretti punta molto sugli accordi di filiera: «i contratti tra gli attori che operano lungo le filiere del cibo sono presupposto di valore per le produzioni locali, di remunerazione dignitosa per gli imprenditori agricoli e di qualità per i consumatori»<sup>25</sup>.

#### ↳ Distribuzione

Il discorso passa facilmente alla distribuzione e alle nuove forme di commercio. Un modello è rappresentato da Eataly, che ha aggregato, anche con acquisizioni, piccoli marchi, e ha «bypas-

25 — Coldiretti (2019), News & Eventi, 15/03/2019, <http://www.cuneo.coldiretti.it>.

sato il distributore locale, esportando direttamente sul mercato mondiale», come afferma un docente universitario. Presenta aspetti comuni alla grande distribuzione e funge da traino per lo sviluppo di piccole imprese anche all'estero: «tutti i marchi che sono entrati nell'orbita di Eataly sono stati valorizzati, di sicuro non si è trattato di sfruttamento al ribasso. Al contrario in alcuni casi si è trattato di un investimento incentrato sulla crescita: la Cantina Borgogno – per esempio – è passata da 800.000 a 4 milioni di euro di fatturato. Il fatto che la testa di Eataly sia qui non è determinante in termini operativi: la sua importanza è data dal fatto che fa vedere agli altri imprenditori cosa è possibile ottenere, li stimola, gli dà idee».

Gli effetti di stimolo ed emulazione erano già presenti, come ricordano Camera di Commercio e altri intervistati, all'origine dell'espansione sui mercati esteri da parte dei primi produttori di vino. E non è l'unico tipo di sinergia: molte grandi imprese hanno “trascinato” i loro fornitori di fiducia all'estero, per continuare la loro collaborazione fuori dai confini locali.

La produzione agricola è strettamente legata e caratterizzata dal territorio, quindi non sembra essere particolarmente ben visto l'ingresso di investitori stranieri, considerati concorrenti in casa propria. Cercare di attrarre investimenti dall'estero non sembra attività apprezzata.

#### ↳ Turismo

Però l'internazionalizzazione delle produzioni agricole è servita e serve come volano per il turismo, non solo mettendo a disposizione prodotti di eccellenza, ma anche creando un ambiente socio culturale e imprenditoriale abituato a lavorare con gli stranieri.

Proprio sul turismo si sono concentrati molti degli sforzi degli enti, creando probabilmente uno sbilanciamento di forze rispetto ad altre iniziative di attrazione degli investimenti esteri. La differenza di risorse umane a disposizione degli enti di promozione turistica rispetto al centro estero per l'internazionalizzazione ne è un esempio.

## 5.3 Domanda, offerta di lavoro e formazione

#### ↳ Tutela dei posti di lavoro

Se già nelle interviste e nei questionari alle imprese erano emerse le qualità del lavoro dei cuneesi, anche le buone relazioni sindacali e i buoni rapporti con i datori di lavoro sono generalmente richiamati dai soggetti intervistati. Le criticità dovute a ristrutturazioni aziendali o acquisizioni di imprese o rami d'azienda dall'estero (e non) sono state generalmente gestite con successo. La rete di collaborazioni informali tra imprenditori, supportata dalle associazioni di categoria, ha permesso il più delle volte di riassorbire la manodopera e i lavoratori in eccesso nelle imprese o negli stabilimenti che andavano verso la chiusura. E anche a memoria di sindaco, «non abbiamo subito casi Embraco, dove l'acquisizione ha coinciso con un progressivo svuotamento degli impianti.

Qui aziende nate nel dopoguerra, spesso nel momento di passaggio tra la prima e la seconda generazione, sono state assorbite da grandi gruppi multinazionali che però hanno mantenuto sempre una presenza sul territorio».

Emerge talvolta una scarsa propensione alla mobilità territoriale. In alcuni casi i lavoratori hanno rifiutato il trasferimento in altri siti produttivi non particolarmente distanti, scegliendo così un periodo di disoccupazione. Un atteggiamento intenzionale, nella decisione di dedicare più tempo alla ricerca di un nuovo posto di lavoro, scelta tra l'altro resa possibile dai bassi tassi di disoccupazione rilevati a Cuneo anche durante il periodo più cupo della crisi. Il tasso di disoccupazione in provincia di Cuneo non superava il 3% fino al 2008, toccando negli anni successivi al massimo il 6,8%, sì un raddoppio rispetto agli anni migliori, ma decisamente basso se paragonato alle altre province piemontesi (12,9% a Torino) e italiane.

Oltre al tasso di disoccupazione, un altro indice della dinamicità del territorio si trova nelle statistiche del sistema informativo Excelsior.

Per gli anni 2017 e 2018 le entrate programmate dalle imprese dell'industria e dei servizi variano tra le 40 e 46 mila unità. A Cuneo i dipendenti totali (inclusa la pubblica amministrazione), sono circa 250.000 (rilevazione Istat delle forze lavoro), un tasso intorno al 20%, più alto che per il resto del Piemonte. L'occupazione è calcolata su media annuale, mentre le entrate comprendono tutte le forme contrattuali, il lavoro stagionale, la domanda di lavoro per la sostituzione dei lavoratori usciti per pensionamento, ecc., implicando quindi tassi elevati (tab. 35).

#### ↳ Occupati e nuove entrate

**Tabella 35. Entrate previste e occupati dipendenti a Cuneo e in Piemonte (2017 e 2018)**

	Cuneo		Piemonte	
	2017	2018	2017	2018
Entrate previste	40.360	46.080	277.440	312.660
Dipendenti totali	206.000	261.000	1.819.000	1.832.000
Entrate/dipendenti	20%	18%	15%	17%
Imprese che assumono	62%	63%	60%	58%
Giovani	40%	36%	36%	32%
Difficile reperimento	23%	31%	23%	28%

Fonte: Sistema Excelsior e Istat - Rilevazione Continua delle Forze Lavoro.

#### ↳ Carenza di professioni specializzate

Ma come rilevato dai dati e come ricordato dalle associazioni e imprese intervistate, emergono difficoltà nel reperimento di molte figure professionali (tab. 36). Le indicazioni dei numeri,

soggetti a variazioni rilevanti negli anni, mostrano criticità soprattutto per quanto riguarda le professioni manuali specializzate e le professioni tecniche, oltre a quelle di rango più elevato (dirigenti, professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione).

**Tabella 36. Entrate previste e difficoltà di reperimento per professione (2017 e 2018)**

	Cuneo				Piemonte			
	Entrate		Difficile reperimento		Entrate		Difficile reperimento	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>Dirigenti, professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione</b>	1.440	1.910	32,5%	36,9%	17.110	22.120	34,2%	41,6%
<b>Artigiani e operai specializzati</b>	7.410	8.230	36,4%	45,2%	43.150	49.730	32,2%	41,4%
<b>Professioni tecniche</b>	4.590	5.750	41,9%	39,5%	39.550	44.870	37,6%	38,4%
<b>Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi</b>	9.180	9.840	19,6%	35,0%	64.040	72.830	20,7%	26,2%
<b>Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili</b>	7.570	9.370	12,6%	24,9%	42.670	52.610	19,3%	24,1%
<b>Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio</b>	3.250	3.690	13,5%	21,4%	27.480	28.380	11,7%	16,0%
<b>Professioni non qualificate</b>	6.910	7.300	15,5%	12,7%	43.440	42.120	11,5%	11,3%
<b>Totale</b>	<b>38.910</b>	<b>44.180</b>	<b>23,0%</b>	<b>31,0%</b>	<b>277.440</b>	<b>290.540</b>	<b>23,0%</b>	<b>28,0%</b>

Fonte: Sistema Excelsior.

Anche senza indicazioni quantitative, queste criticità sono ampiamente segnalate dagli intervistati.

La prima causa delle difficoltà è la mancanza di candidati con le competenze richieste: mancano *in loco* o è difficile convincere i candidati a trasferirsi in provincia.

Il sistema scolastico e della formazione, insieme alla Camera di Commercio, alla quale sono stati assegnate competenze relative all'orientamento e all'alternanza scuola lavoro e alle associazioni di categoria, stanno cercando di intervenire. Molte delle competenze richieste sarebbero di competenza degli istituti professionali, ma si incontrano resistenze di tipo culturale nell'indirizzarsi verso quei percorsi di formazione.

Sulle difficoltà di reperimento incidono anche rigidità nei salari: salari più alti e aspettative di crescita professionale dovrebbero convincere le persone a intraprendere tali percorsi lavorativi, ma è probabile che gli aggiustamenti e le informazioni in proposito circolino lentamente.

Per le imprese estere, sia per caratteristiche dimensionali che culturali, queste difficoltà sono presenti con maggior forza. Soprattutto per le professioni più qualificate è difficile convincere le persone a trasferirsi in località lontane dai grandi centri urbani. Infatti, anche per le caratteristiche di radicamento delle imprese, la presenza di forza lavoro locale è elevata in ogni livello della scala gerarchica, dai manager ai lavoratori non specializzati.

## 5.4 Gli attori pubblici

L'ultima serie di considerazioni riguarda l'intervento e il supporto del settore pubblico, inteso in senso lato.

Le decisioni di investimento dipendono soprattutto dal contesto nazionale e tutti gli attori intervistati sono consci di tale situazione.

### ↳ Competitività globale

Il *Global Competitiveness Report 2019* del World Economic Forum aggrega molti indicatori in 12 indici principali (istituzioni, infrastrutture, stabilità macroeconomica, dimensioni del mercato, ecc.), sintetizzando la "competitività globale" di uno Stato in un unico numero. Nella classifica mondiale, guidata da Singapore, Stati Uniti, Hong Kong, Paesi Bassi e Svizzera, l'Italia è 30<sup>a</sup>, tra il Qatar e l'Estonia (la Germania è 7<sup>a</sup>, il Regno Unito 9<sup>o</sup>, la Francia 15<sup>a</sup>, la Spagna 23<sup>a</sup>). Tra gli aspetti critici, si segnalano l'efficienza (o inefficienza) del sistema legale, l'alto debito pubblico, il mercato del lavoro (molto rigido in alcuni segmenti e molto precario in altri), la limitata capacità del governo di adattarsi ai cambiamenti, l'insufficiente efficienza amministrativa.

Anche la Banca Mondiale elabora indici di competitività, denominati *The Ease of Doing Business*, considerando altri indicatori. Anche in questo caso, la classifica pone l'Italia al 51<sup>o</sup> posto, tra il Montenegro e la Romania. Nonostante tali indici siano oggetto di discussione, occorre tenere presente che gli investitori seguono queste indicazioni e sicuramente sarebbe meglio salire più in alto nella classifica, sebbene su molte voci degli indicatori a livello locale si può intervenire soltanto in misura modesta. In Italia permangono fattori decisamente critici. Per alcuni di questi vale lo sfogo di un sindaco intervistato:

*Tutti quelli con cui mi confronto da sindaco restituiscono un senso di oppressione burocratica. Quando parlo con le aziende mi dicono che tutti i giorni affrontano il mercato estero, mentre vedono che in Italia le cose non migliorano: non stiamo parlando di imprese che scappano alla ricerca di un costo del lavoro inferiore o di una tassazione più favorevole. Le cose non migliorano dal punto di vista degli adempimenti cui le aziende sono sottoposte. Il tema fiscale vero e proprio non è un tema cruciale, non è percepito come strategico. Io parlo con aziende medio gran-*

*di: per tutti o quasi il problema più sentito è quello della burocrazia, dell'oppressione burocratica. In altre parole, di una normativa sempre più complessa che si traduce in verifiche da parte dello Stato sempre più asfissianti (e formali): le visite dell'Agenzia delle Entrate vissute come un momento di "prevaricazione"... tutta una serie di piccole cose che nel lungo periodo "affaticano" l'imprenditore.*

Federico Borgna, Sindaco di Cuneo

#### ↳ Ruolo dei Comuni

I Comuni, da questo punto di vista, possono cercare di rendere efficiente il processo burocratico cercando di favorire le attività delle imprese. Le buone pratiche esistono e orgogliosamente lo stesso sindaco ricorda i complimenti da parte di un'azienda che aveva deciso di restare e investire in uno stabilimento del suo Comune:

*In 18 mesi siamo passati dalla prima riunione teorica, che ha avviato il processo burocratico, all'inaugurazione dello stabilimento. L'azienda era seguita da un pool di avvocati e tecnici che alla fine ci ha fatto i complimenti, non solo per i tempi in sé, ma perché in Italia è difficile confrontarsi con una PA che dà dei tempi ed è in grado di rispettarli. [...] In generale l'attrattività complessiva dipende dal sistema Paese, se non da un livello ancora più ampio.*

Federico Borgna, Sindaco di Cuneo

#### ↳ Criticità infrastrutturali e di connettività informatica

L'impegno degli attori locali riesce spesso, ma non sempre, a compensare le difficoltà. Altre criticità sono facilmente riconosciute, ma non sono ancora risolte, come per esempio nel campo delle infrastrutture, e non solo quelle di comunicazione fisica, ma anche quelle relative alla connettività del nuovo mondo informatico.

*Internet e l'e-commerce portano nuove opportunità e forme di internazionalizzazione delle imprese, ma necessitano di strutture efficienti e competenze specifiche. Internet è un canale che in agricoltura cresce molto lentamente e che, rispetto a quanto ci si aspettava qualche anno fa, ha coinvolto molte meno aziende del previsto.*

Coldiretti di Cuneo

Per confrontarsi con le imprese che operano in internet è necessaria una struttura organizzata nel gestire velocemente gli ordini, garantendo spedizioni in tempi certi, che sia capace di gestire adeguatamente i resi o le contestazioni, che sia in grado di gestire i flussi di pagamento (PayPal, Google Pay, Visa, ecc.). Tutte queste competenze sono onerose per una impresa piccola e richiedono connessioni veloci.

## ↳ Finanziamenti e progetti

Le associazioni quali Unione Industriale, Coldiretti e CEIP supportano questi processi, ma tra le riforme delle competenze e i tagli delle risorse il percorso è difficile. La principale fonte di finanziamento per il supporto allo sviluppo e all'attrattività degli investimenti è legata ai finanziamenti europei, in particolare i fondi FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) della programmazione 2014-2020. L'attore principale è la Regione, che ha destinato una parte rilevante delle risorse allo sviluppo e al rafforzamento del sistema produttivo con «l'attivazione di strumenti finanziari che mettano le PMI nelle condizioni di acquisire le risorse necessarie per incrementare la propria propensione a investire» e che supporti la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione. Il piano di sviluppo prevede strumenti specifici destinati sia al sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI piemontesi, sia al sostegno dell'attrazione di investimenti dall'estero.

L'aiuto alle PMI è previsto con:

- i Progetti Integrati di Filiera (PIF);
- i voucher per spese di promozione in occasione di fiere all'estero;
- il supporto alle spese e agli investimenti (*empowerment*) mediante l'erogazione di credito a tasso agevolato.

## ↳ PIF

Il bando dei Progetti Integrati di Filiera (PIF) è stato attivato con una dotazione di 12 milioni di euro. Ogni progetto è articolato in un insieme strutturato di attività trasversali e attività di investimento (*workshop, B2B, study tour, visite aziendali, assistenza continuativa e percorsi individuali, partecipazioni collettive a fiere internazionali, eventi espositivi, business convention*). All'iniziativa sono state ammesse circa 600 imprese, iscritte nelle otto filiere produttive piemontesi di eccellenza. Anche a livello nazionale sono stati attivati interventi con finalità simili.

All'interno del Piano industria 4.0, è presente l'iniziativa costituita dalla Enterprise Europe Network, una rete a sostegno delle PMI attiva in 60 Paesi nel mondo e con 56 enti partner a livello nazionale (Confindustria Piemonte è partner del Consorzio ALPS, nodo della Rete per il Nord-Ovest).

La presenza di imprese della provincia di Cuneo all'interno dei piani integrati di filiera è rilevante soprattutto nell'agroalimentare, ma anche nella meccatronica e nella chimica verde (tab. 37).

**Tabella 37.** PIF: numero di imprese, risorse disponibili e percentuale di imprese cuneesi

Filiere	n. imprese	risorse disponibili (max)	% imprese CN
Aerospazio	108	1.395.000	4%
Automotive	163	2.145.000	6%
Meccatronica	121	1.665.000	10%
Chimica verde/ <i>Clean Technologies</i>	108	1.440.000	14%
Salute e Benessere	95	1.335.000	3%
Tessile	75	960.000	3%
Agroalimentare	182	2.430.000	32%
Abbigliamento, Alta Gamma, Design	156	2.025.000	4%

Fonte: IRES Piemonte.

↘ **Voucher**

Lo strumento dei voucher consiste in un contributo di importo a fondo perduto (voucher), fino al 100% delle spese ritenute ammissibili, IVA esclusa, con un importo massimo di 5.000 euro per la partecipazione alle fiere in Paesi europei e 7.000 euro per la partecipazione alle fiere in Paesi extra Europa. La dotazione finanziaria complessiva per gli anni 2018-2022 ammonta a nove milioni di euro.

Tutti gli intervistati hanno ribadito il ruolo ancora molto importante delle fiere di settore, ma segnalano anche le sempre crescenti difficoltà nel partecipare, nell'organizzare l'evento e nel gestire l'invio dei materiali e prodotti all'estero. In alcuni Paesi, soprattutto per alcune produzioni (in particolare alimentari), le operazioni doganali sono decisamente complesse, in altri ci si scontra con ampie abitudini corruttive e incertezze nelle consegne. Il supporto di soggetti competenti e specializzati è per molte imprese ancora fondamentale.

↘ **Empowerment**

La misura Empowerment Internazionale delle Imprese ammette progetti di investimento destinati ad avviare, qualificare e consolidare la presenza dell'impresa sui mercati internazionali e consiste nel finanziamento, a tasso zero, a copertura di una quota fino al 70% del piano di spesa approvato (l'importo minimo progettuale è di 50.000 euro). La dotazione finanziaria del bando approvato verso la fine del 2018 ammonta a sette milioni di euro.

↘ **Contratto di Insedimento**

Sul versante dell'attrazione investimenti dall'estero, il Piemonte è stata la prima e unica Regione in Italia ad avere varato una legge regionale, il Contratto di Insedimento (CDI), finalizzata a favorire l'atterraggio e lo sviluppo in Piemonte di investimenti produttivi dall'estero o esterni al Piemonte. Enti strumentali come il CEIP gestiscono i progetti per l'attrazione di investimenti, ma le recenti riforme hanno inciso in modo rilevante sul suo modello organizzativo e sulle risorse disponibili.

Sempre nell'ambito del POR FESR 2014-2020, sono incluse misure che, sebbene non riservate in modo specifico all'attrazione di investimenti esteri, possono attirare investitori esteri e favorire

quelli già presenti. In particolare, si tratta delle misure Attrazione e radicamento degli investimenti in Piemonte e Industrializzazione dei risultati della ricerca IERREquadro (IR<sup>2</sup>)<sup>26</sup>.

Scorrendo l'elenco dei progetti pubblicati sul sito *opencoesione.gov.it* si trovano, infatti, molte imprese di Cuneo, italiane ed estere. Tra le imprese estere che hanno avviato progetti finanziati sui fondi europei vi sono SAET, AGC Flat Glass Italia, ITT Italia, Ideas & Motion, Huvepharma Italia e Fluody, con investimenti (tra contributo pubblico e partecipazione privata) di oltre 16 milioni di euro, sui circa 60 milioni complessivi rilevati al 28 febbraio 2019.

La partecipazione ai bandi non è semplice: molte imprese non sono adeguatamente attrezzate e spesso ricorrono all'assistenza di specialisti esterni.

Secondo quanto dice un sindaco, esistono margini di miglioramento:

*C'è anche molta distanza tra le opportunità offerte dai fondi europei e l'effettiva capacità delle aziende di concretizzare queste opportunità. Le associazioni di categoria non riescono a colmare questo gap e non è il mestiere di un Comune. Potrebbe farlo la Regione interfacciandosi con le associazioni, ma in questa fase entrambe sono viste come qualcosa di lontano dagli imprenditori. Entrambe sono assimilate agli "oppressori burocratici".*

Si noti però che i problemi sono riscontrati soprattutto nelle imprese molto piccole, perché la percentuale di imprese leggermente più strutturate che accede a quei fondi è, invece, molto elevata.

In conclusione, le competenze e le capacità presenti sul territorio non mancano, ma combattono con risorse scarse. I punti di forza del territorio notoriamente sono tanti e noti da decenni, così come molti sono ancora i punti di debolezza. La loro conoscenza è imprescindibile e deve guidare le iniziative future. Come già evidenziato da Vitali nei primi anni Novanta:

*Per quanto riguarda i noti vincoli imposti dalla carenza di infrastrutture, occorre tener presente che l'aumento dell'attrattività dei capitali internazionali del Piemonte dovrebbe essere perseguito senza attendere che i grandi lavori infrastrutturali da tutti reclamati (TAV, rete telematica, aree industriali attrezzate, recupero rifiuti industriali, deficit energetico, ecc.) giungano a termine. Infatti, poiché i tempi di attesa necessari per riequilibrare la situazione infrastrutturale sono piuttosto lunghi (una decina d'anni) si dovrebbe agire in primo luogo nel breve periodo cercando di privilegiare le produzioni compatibili con i vincoli esistenti (Vitali, 1993).*

Medesime considerazioni andrebbero estese oltre i problemi infrastrutturali anche perché, a lungo andare, le leggi dell'economia e della razionalità tendono a imporsi e a "selezionare i sopravvissuti".

↳ Difficoltà nella partecipazione ai bandi

# CONCLUSIONI

6

## 6.1 I principali risultati della ricerca

### Una provincia dall'economia internazionale

L'economia di Cuneo, tenuto conto del posizionamento nel commercio internazionale e negli investimenti di capitale del Paese, è sufficientemente implicata nelle dinamiche dell'economia mondiale, come mostrano i principali indicatori sul commercio estero e sugli IDE.

### Una vocazione all'export consolidata ma di corto raggio

Le imprese cuneesi esprimono una propensione all'export superiore alla media nazionale, anche grazie al fatto che nell'ultimo decennio, le esportazioni della provincia sono cresciute a velocità superiore alla media regionale e nazionale, nonostante la specializzazione in settori in cui le esportazioni nazionali sono cresciute meno della media: le imprese cuneesi hanno fatto meglio delle altre imprese italiane dei rispettivi settori, crescendo in media, settore per settore, a velocità pari a 1,5 volte la media nazionale. Dinamico e vivace, rimane però un export di corto raggio: oltre i tre quarti delle esportazioni si dirigono verso Paesi europei, mentre le quote spettanti alle altre aree geografiche sono inferiori alla media nazionale.

### Investimenti all'estero importanti, ma concentrati in poche imprese

Le imprese partecipate all'estero da investitori cuneesi a fine 2018 erano 467, con quasi 48.775 dipendenti (ovvero 24,8 ogni cento addetti interni, contro i 13,4 della media nazionale) e un fatturato aggregato di circa 21 miliardi di euro. Una parte rilevante è tuttavia da ascrivere all'iniziativa dei due principali operatori della provincia, Ferrero e Miroglio; senza queste, le performance provinciali scenderebbero al di sotto della media nazionale. La consistenza delle attività estere delle altre imprese è modesta e quasi due terzi delle 165 imprese cuneesi coinvolte contano su una sola partecipata (filiale o *joint venture*).

### Crescono gli investimenti in entrata (anche se di piccole dimensioni)

Sul lato della presenza di IMN estere in provincia di Cuneo, a fine 2018 si registravano 112 imprese a partecipazione estera con sede principale in provincia, per 12.174 dipendenti e un fatturato aggregato di quasi 5,3 miliardi di euro. Questi dati non considerano, come osservato, le unità locali appartenenti a imprese con sede principale in altri territori; tra di esse in particolare va ricordato lo stabilimento cuneese di Michelin Italia, impresa che ha sede amministrativa a Milano e legale a Torino. Il livello di multinazionalizzazione passiva è sostanzialmente allineato alla media nazionale, se si considera che Cuneo condivide con la maggior parte delle province italiane una sottorappresentazione del comparto terziario, determinata dalla forte tendenza delle IMN a localizzare gli *headquarter* delle attività

commerciali e di servizio nelle aree metropolitane (Milano in particolare). Le presenze più significative si registrano nella componentistica *automotive* e nelle costruzioni ferroviarie; attività di un certo rilievo anche nei prodotti dei minerali non metalliferi, nell'alimentare e bevande, nei macchinari e nei prodotti in gomma e plastica. Per quanto concerne l'origine geografica delle partecipazioni, non si registrano significative divaricazioni rispetto al resto del Piemonte e del Paese, con la netta prevalenza dei Paesi avanzati, pur a fronte di una forte crescita recente degli investimenti provenienti dai Paesi emergenti.

### **Investimenti di qualità...**

Le indagini sul campo hanno permesso di acquisire alcune evidenze in merito all'analisi delle strategie sottostanti gli investimenti effettuati dalle IMN nella Granda. L'analisi circoscritta agli insediamenti più recenti (a partire dagli anni Novanta) mostra come essi siano perlopiù avvenuti attraverso l'acquisizione di attività preesistenti e rappresentino l'esito di due tipi prevalenti di strategie: da un lato, investimenti orientati ad acquisire *asset* industriali (prodotti, tecnologie, *know how*), con differenti gradi di integrazione nel business e di sinergie con le altre attività del gruppo; dall'altro, investimenti realizzati al fine di conquistare quote di mercato in Italia o sui mercati target delle società acquisite. Si tratta dunque di investimenti "di qualità", mentre, rispetto al passato, hanno perso rilevanza le iniziative volte ad assicurarsi *input* (tipicamente forza lavoro) a costi competitivi.

### **...che lasciano autonomia e generano, di solito, effetti positivi**

A questa matrice corrisponde, di norma, un variabile ma mediamente elevato grado di autonomia, che si riflette inoltre in un buon grado di radicamento delle IMN sul territorio. Una parte della forza del territorio deriva dal fatto che una quota importante del *know how* posseduto dalle imprese è di tipo "tacito", difficilmente oggetto di comportamenti predatori. Questa distinzione, già stilizzata come giustapposizione tra *learning economy* e *knowledge economy*, fornisce una chiave di lettura importante per la ricostruzione delle logiche sottese a questo tipo di IDE. Gli investimenti esaminati hanno per lo più generato effetti positivi sotto il profilo occupazionale, in particolare dal lato della "qualità" dell'occupazione. Più difficile valutare l'impatto quantitativo, anche per l'impossibilità di verificare l'ipotesi controfattuale, ovvero cosa sarebbe successo in assenza dell'investimento estero; peraltro, nella maggior parte dei casi analizzati, si osserva come l'occupazione sia rimasta stabile o cresciuta nell'ultima decade, pur a fronte di una congiuntura economica non favorevole. In quasi tutte le imprese a capitale estero oggetto di studio sono stati effettuati investimenti di modernizzazione dei processi, accompagnati talvolta – soprattutto nelle imprese maggiori – dal rafforzamento delle attività di R&S. In alcune realtà l'ingresso in

un grande gruppo ha consentito di incrementare la presenza sui mercati internazionali e, in alcuni casi, tali imprese hanno a loro volta investito all'estero, rafforzando la vocazione internazionale.

### **Un percorso di apprendimento con alcuni residui**

Un ultimo approfondimento è consistito nei *feedback* culturali e conoscitivi, cioè nei processi di apprendimento innescati nelle imprese acquisite dal contatto con nuove idee, dall'incrementata base informativa e dalle *best practice* introdotte sul piano organizzativo, tecnologico e culturale. Di ciò si trovano ampie tracce nei casi esaminati: l'ingresso in multinazionali ha generalmente portato a cambiamenti nello stile manageriale, spinte alla valorizzazione dei lavoratori, in qualche caso avanzamenti nelle modalità di gestione delle risorse umane. Accanto a queste tendenze, persistono tuttavia modalità di relazione piuttosto tradizionali, fondate su paternalismo e relazioni industriali unilaterali.

### **Il punto di vista dei testimoni: troppe imprese ancora poco solide**

A completamento dell'analisi, sono stati intervistati alcuni testimoni privilegiati, istituzioni ed enti che possono avere un ruolo nei processi di internazionalizzazione: rappresentanti di associazioni di categoria e sindacati, di istituti scolastici e università, nonché i sindaci di alcuni Comuni. Da queste interviste si possono enucleare spunti di analisi interessanti a integrazione di quanto emerso dalla ricerca presso le imprese. In primo luogo, emerge con chiarezza la consapevolezza di come le limitate dimensioni della maggior parte delle imprese costituiscano un limite. Per esempio, anche nella filiera agroalimentare, importante per l'economia cuneese, una quota rilevante dei margini dell'export è trattenuta dagli importatori, che hanno buon gioco nel volgere a loro vantaggio i rapporti di forza nei confronti dei produttori, per lo più di piccole dimensioni, e non li proteggono dai rischi tipici, quali l'esposizione ai tassi di cambio, politiche protezionistiche e all'instabilità politica.

### **Internazionalizzazione senza fratture**

La percezione sull'impatto dei processi di internazionalizzazione è in generale positiva. Le imprese cuneesi che hanno investito all'estero lo hanno fatto in grande maggioranza per radicarsi su importanti mercati di sbocco. I casi di delocalizzazione sono stati modesti e confinati in specifici ambiti settoriali in cui le produzioni locali sarebbero state inevitabilmente spiazzate da quelle dei Paesi a basso costo. Riguardo alla presenza di IMN estere sul territorio, non vi è quasi memoria di casi in cui l'acquisizione abbia portato allo svuotamento degli impianti. Ci sono state ristrutturazioni e riconfigurazioni degli asset, ma i soli casi di chiusura di impianti o di reparti sono avvenuti in produzioni troppo "povere" per reggere il confronto con le localizzazioni concorrenti in Polonia e

Turchia. Le multinazionali che si sono insediate in provincia di Cuneo hanno quasi sempre mantenuto e, talvolta, rafforzato la loro presenza; nei casi di grandi ristrutturazioni, non si sono riscontrati problemi di particolare rilievo<sup>27</sup>.

### Punti di forza e criticità del territorio

La percezione dei punti di forza e di debolezza del territorio, da parte degli osservatori privilegiati, non si discosta molto da quanto rilevato tra le imprese. Tra i vantaggi, emergono la qualità della vita e della forza lavoro e il clima disteso delle relazioni industriali. La criticità per eccellenza, nel cuneese, è l'inadeguatezza delle infrastrutture, ma problemi ancora maggiori sono legati all'eccessivo peso degli adempimenti fiscali e burocratici: una normativa troppo complessa, vissuta come disincentivo implicito agli investimenti. Un tema, infine, si sta imponendo in cima all'agenda delle priorità: la disponibilità e la qualità delle risorse umane, in una fase di profondo mutamento tecnologico e culturale. Non casualmente, questo fattore è indicato, tanto dagli imprenditori "autoc-toni" quanto dai referenti delle IMN estere, come l'aspetto su cui focalizzare l'attenzione. La rilevanza dei problemi e dei vantaggi localizzativi non riguarda solo le imprese già internazionalizzate, ma tutte quelle che la nuova economia ha sottoposto a pressioni molteplici e spinte a delocalizzare. Ciò vale, in particolare modo, nel caso delle imprese partecipate da IMN estere, che rispondono a *headquarter* distanti dal territorio. In altre parole, quanto finora argomentato circa i vantaggi discendenti dal carattere distintivo delle risorse localizzate, non pone al riparo gli insediamenti cuneesi da scelte concorrenti.

## 6.2 Nodi, dicotomie, criticità, prospettive

### Le tre stagioni dell'internazionalizzazione cuneese

La traiettoria internazionale della provincia di Cuneo può essere descritta come un lungo "ciclo", idealmente scomponibile in tre fasi. Nella prima, prolungatasi fino agli anni Sessanta del secolo scorso, al netto di qualche sporadica presenza, il territorio risultava poco attrattivo per gli investimenti esteri e non aveva operatori internazionalizzati. A partire dagli anni Sessanta, il cuneese diviene meta di investimenti *greenfield* (non solo dall'estero, ma anche dalla conurbazione torinese), attratti da vantaggi quali disponibilità di spazi, forza lavoro motivata e a costi competitivi, poca congestione, attrattività per la comunità locale. Questa seconda fase, che ha contribuito a portare sul territorio industrie, occupazione e "ceto medio" industriale, si è chiusa alla fine degli anni Ottanta, quando ha preso forma una nuova ondata di IDE da

27 — Per esempio, Michelin ha chiuso lo stabilimento di Fossano, ma contemporaneamente ha investito 160 milioni di euro in quello di Cuneo.

parte di IMN orientate ad acquisire imprese locali in virtù dei loro asset (prodotti, tecnologie, reputazione, *know how*) e/o quote di mercato. Ciò segna un mutamento di natura degli investimenti e anche nei settori target, con uno spostamento verso attività a maggiore impatto tecnologico e cognitivo.

Cosa attendersi per il futuro? Le convenienze localizzative nel cuneese, nei settori *labor intensive*, sono destinate a ridursi o a permanere solo a fronte di iniezioni tecnologiche e modernizzazione dei processi, che hanno per inevitabile derivato l'erosione dei livelli occupazionali, sia pure a fronte di una spinta all'*upgrade* delle competenze. Più in generale, il passaggio a IMN estere, che comporta innegabili benefici, implica anche un possibile restringimento del potenziale di crescita: non è detto, anche a fronte di buone performance locali, che i gruppi che hanno acquisito le aziende siano intenzionati a promuoverne lo sviluppo, sebbene ciò sia avvenuto in diversi casi. Il futuro passa necessariamente per una "quarta fase", di sviluppo all'estero di una più ampia platea di imprese "autoctone". La mera contabilità degli investimenti in entrata e in uscita evidenzia un saldo da tempo in attivo, ma ciò dipende essenzialmente dalle operazioni di un ristrettissimo nucleo di imprese. Nei fatti è un processo ancora in corso: molte imprese hanno rafforzato l'export, mentre gli investimenti diretti appaiono limitati e in cerca di respiro strategico. Le modalità di internazionalizzazione delle PMI cuneesi, va chiarito, non sono né arretrate né avanzate, poiché corrispondono al grado di sviluppo e alle possibilità effettive che esse hanno di mobilitare leve competitive. La ricerca, tenuto conto del limitato numero di casi, evidenzia in ogni caso una lenta transizione da una semplice logica di supporto commerciale verso approcci più strutturati, con investimenti produttivi orientati al mercato locale e la crescente capacità (riscontrata nei pochi casi esaminati di imprese di servizio) di agire sullo scacchiere mondiale nell'approvvigionamento di conoscenze, licenze, brevetti, capitali. In breve, le imprese stanno "apprendendo" la logica dell'internazionalizzazione, oltre la forma più immediata del presidio commerciale e del controllo dei canali distributivi.

Il rischio sotterraneo risiede, si potrebbe dire, nell'ombra lunga del paradigma pregresso, per esempio, nella ricerca di vantaggi che erano tipici della fase precedente. Sotto questo profilo, desta qualche perplessità il fatto che più intervistati abbiano indicato nella cultura collaborativa e nello scarso orientamento conflittuale dei lavoratori un punto di forza che contribuisce all'attrattività. L'assenza di eventi conflittuali è ovviamente apprezzata da imprenditori e manager, d'altra parte si osservano relazioni industriali si placide (o assenti), ma anche poco sperimentali. La partecipazione dei collaboratori, viceversa, andrebbe stimolata attraverso incentivi e adeguati sistemi di regolazione, come avviene in alcune IMN e in realtà industriali storiche: il *big player* di riferimento, Ferrero, è non casualmente pluripremiato in qualità di Great Employer ed è in grado, a differenza di quanto lamentato in molti casi, di attrarre e trattenere risorse qualificate da ogni parte del mondo.

### Il “tetto di cristallo” della media impresa manifatturiera

La ricerca ha posto in luce come, al di là degli assetti proprietari, una parte delle imprese locali oggetto di IDE esteri abbiano mantenuto la precedente formula imprenditoriale e fisionomia organizzativa, potendo tuttavia beneficiare (in seguito all’ingresso nel gruppo) di risorse ben più consistenti – per quanto ovviamente negoziate con i partner subentrati nella proprietà – a sostegno degli investimenti. Questa dinamica va posta in relazione con alcuni tratti strutturali del tessuto manifatturiero italiano uscito dalla crisi. L’ossatura produttiva delle regioni trainanti (tra queste il Piemonte, per quanto la regione accusi un ritardo rispetto alle più dinamiche regioni dell’asse padano) si compone oggi di una trama relativamente densa di medi e medio grandi operatori, con forte proiezione sui mercati internazionali, cui di volta in volta ci si è riferiti con espressioni quali “capitalismo intermedio”, “quarto capitalismo” e altre ancora (Berta, 2004; Coltorti, 2018; Colli, 2002). I lasciti che connettono queste imprese alla loro matrice originaria sono evidenti, come il radicamento, la matrice imprenditoriale (distante dal *big firm capitalism*), innovazioni prevalentemente incrementali e *market-pull*. Proprio l’importanza dell’innovazione tecnologica spinge questi operatori alla crescita internazionale, ma le possibilità di investimenti sono legate al grado di strutturazione (capitale, risorse umane, ecc.) dell’impresa. Le imprese prive di tali requisiti, sono impedito a valorizzare le opportunità dell’innovazione di cui sono capaci o a cederne a terzi i diritti d’uso, o ancora (come avviene per le start up del settore *high tech*) a capitalizzare attraverso la vendita. È questo, in breve, il “tetto di cristallo”.

L’analisi congiunta dei percorsi intrapresi dalle imprese “autoc-tone” e di quelle entrate in un gruppo estero, accomunate spesso dalla difficoltà a compiere in autonomia il salto richiesto dal nuovo ambiente competitivo, ha suggerito uno spostamento dell’analisi dalla strategia degli investitori esteri alla logica e alle eventuali ragioni della cessione da parte degli imprenditori locali. L’indagine ha posto in luce la presenza di forme modulari di internazionalizzazione, che prendono forma “a pacchetti”, sulla base di opportunità contingenti. Come alcune interviste hanno chiarito, a monte di più operazioni di acquisizione da parte delle IMN estere era proprio la difficoltà di questo tessuto ad agire in modo strutturato e sistematico all’estero. La capacità di mobilitare risorse (cognitive, finanziarie, tecnologiche) in uno spazio più ampio, costituirà sempre più vantaggio nei confronti di attori privi di tale possibilità.

### Oltre il dualismo tra investimenti dall’estero e all’estero

Le argomentazioni esposte e la natura degli investimenti in entrata suggeriscono di superare una rappresentazione duale che separi nettamente imprese nazionali ed estere in base al passaporto dei proprietari. Tale immagine, infatti, non tiene conto della crescente interdipendenza e delle partecipazioni incrociate che stanno progressivamente mutando lo strato superiore delle imprese insediate nel cuneese. Da qui ad accreditare l’idea di un superamento defini-

tivo di concetti come “industrie nazionali” il passo è però lungo. Neanche i *global player* della finanza o del web, abituati a concepire il mondo come un unico campo da gioco, sono del tutto deterritorializzati. Tenuto conto di ciò, quella rappresentazione duale è sfidata dalla formazione di operatori ibridi, multi-*locali* o trans-*locali*. È forse più proficuo, dunque, rappresentare il tessuto produttivo cuneese distinguendo un nucleo di vertice, uno strato intermedio e una base produttiva, caratterizzati ciascuno da diverse relazioni con i flussi internazionali. Il nucleo di vertice è costituito dalle IMN “autoctone”, in senso stretto (Ferrero) o “tascabili” (Bottero, Merlo), dalle sedi di IMN estere di una certa taglia (Alstom, ITT) o da grandi unità produttive (Michelin), oltre che dalle IMN ibride, in parte locali in parte estere (Giletta, Sedamyl, Osella). Questo insieme compone il nucleo trainante dell’economia territoriale, dove si concentrano i maggiori investimenti e la capacità di export. Lo strato intermedio è costituito da una schiera nutrita di PMI poco orientate a investire all’estero, ma presenti sui mercati mondiali (si trova qui la gran parte delle ottomila imprese esportatrici della provincia). Le imprese dei primi due strati sono incastonate in un panorama strutturato da altre e diverse relazioni, composto da operatori estranei alle dinamiche internazionali, radicati piuttosto nelle economie riproduttive dei territori.

### L'internazionalizzazione dei servizi e l'internazionalizzazione non osservata

L’indagine sul campo si è focalizzata quasi esclusivamente su investimenti *manufacturing*. Questa scelta si giustifica, oltre che per la maggiore disponibilità di informazioni necessarie per stimare quantitativamente e qualitativamente il fenomeno, per l’impatto – in termini occupazionali, economici, simbolici – degli IDE in questo campo; d’altra parte, tanto i modelli teorici quanto l’orientamento delle *policy*, appaiono tuttora disegnati “a misura” delle attività direttamente produttive. Occorre, tuttavia, avere contezza della parzialità di questo approccio, a fronte delle trasformazioni dell’economia: il concetto di internazionalizzazione, già oggi, richiede una diversa concettualizzazione e l’inclusione nel campo analitico di oggetti nuovi.

Per quanto oggi poco rilevanti sul territorio, a livello mondiale sono da tempo in crescita gli IDE nel settore agricolo (storicamente il primo a essere oggetto di investimenti esteri), con l’acquisizione di grandi superfici nei Paesi in via di sviluppo da parte di imprese private o di *private equity*. Per quanto il fenomeno sia circoscritto e non assuma connotati *land grab*, anche le imprese italiane del ramo agro-zootecnico hanno iniziato a investire in acquisizioni fondiarie all’estero: in provincia di Cuneo si ha traccia di alcuni IDE nella coltivazione di nocciole, alberi da frutta, viti. Qualche movimento si registra anche in entrata, soprattutto nel ramo vitivinicolo<sup>28</sup>. Il fenomeno pur essendo oggi marginale, merita di essere monitorato.

28 — Ha destato attenzione l’acquisizione da parte di una importante *holding* degli USA, già proprietaria di catene distributive e proprietà immobiliari, di due storiche cantine; la stessa *holding* ha successivamente annunciato l’acquisizione di una tenuta destinata a resort di lusso.

Anche i servizi presi nell'insieme sono inclusi nel gioco internazionale. Il tema non richiede ulteriori argomentazioni per alcuni campi (grande distribuzione, catene commerciali, trasporti e logistica, ma anche banche e assicurazioni) da tempo presidiati da attori sovranazionali. Raramente si presta viceversa attenzione all'export di servizi avanzati, creazioni intellettuali e scientifiche, ambiti fino a ieri percepiti come relativamente "protetti" (da asimmetrie informative, barriere di varia natura, vincoli legati alla necessità della compresenza fisica tra compratore e venditore del servizio, che l'irruzione della nuova onda di tecnologie consente tuttavia di aggirare). In questi e altri settori ancora, si osservano secondo i casi spinte embrionali o già dispiegate all'internazionalizzazione. L'indagine ha posto in luce la presenza di un piccolo nucleo di imprese cuneesi, specializzate in servizi tecnici, proiettato sui mercati esteri, con modelli che non riproducono tuttavia gli schemi descritti in precedenza. Nelle attività a elevate intensità di conoscenza, internazionalizzarsi implica accedere a fonti conoscitive e finanziarie reperibili negli *hub* di riferimento, sfruttare licenze d'uso, dotarsi di sedi estere insieme commerciali e operative. Nei servizi *retail* le logiche rispondono all'esigenza di sfruttare economie di rete e di moltiplicare/socializzare/integrare più fonti del valore. Il territorio esprime alcuni *player* che hanno saputo mettere in pratica efficacemente tali principi, tanto nel settore distributivo (Eataly), quanto nel settore logistico (Lannutti), per quanto non è in questi campi che Cuneo possa esprimere una *leadership*.

Un argomento che non può essere ignorato nella riflessione riguarda i processi di *digital transformation*. In virtù dell'eccezionale sviluppo e convergenza di più domini tecnologici, essi hanno permesso l'affermarsi di un nuovo gruppo di agenti in grado di capitalizzare la combinazione tra legge di Moore e legge di Metcalfe (ossia tra potenza di calcolo ed effetti moltiplicativi della rete). La digitalizzazione del mondo ha favorito la scalata dei giganti del web e di una leva di *platform capitalist* che stanno ridisegnando il rapporto tra produzione e consumo, ma si potrebbe in realtà dire tra economia e vita quotidiana. Per cogliere l'impatto di questo processo evidente, occorre mettere a fuoco come proprio gli spazi del quotidiano, il "sociale" in senso lato (le attività riproduttive, i consumi, il risparmio, ecc.) costituiscano un fondamentale campo di investimento per questi *player*. Cos'altro sono le piattaforme nei settori della mobilità, dell'accoglienza, dei servizi di prossimità (collaborazioni domestiche, *delivery*), dei micro pagamenti e del risparmio gestito? Ciò pone in primo piano le possibili conseguenze per interi settori cui normalmente, negli studi sull'internazionalizzazione, si guarda poco o distrattamente. La maggioranza degli operatori economici di un territorio non vive degli scambi dell'economia mondiale, ma è mimetizzata nelle strutture del quotidiano e dei mercati di prossimità, nelle "economie fondamentali" destinate alla riproduzione delle persone e delle collettività (*welfare*, *utilities*, gestione del territorio, ecc.).

Questi settori, in prospettiva, saranno esposti alla concorrenza di piattaforme, *fintech*, *marketplace* digitali. Una tendenza che non va demonizzata, una volta ridimensionato il panico inizialmente suscitato dall'irruzione di questi operatori (Airbnb, per esempio, nel settore alberghiero) e tenuto conto che spesso le soluzioni offerte ampliano il ventaglio di possibilità per utenti e consumatori. Solo in apparenza deterritorializzata, anche l'economia delle piattaforme richiede funzioni e insediamenti locali, *hub* intermedi e periferici: la geografia di questi punti premia i grandi centri urbani. È naturalmente possibile che esperienze possano nascere anche in territori non centrali, ma è improbabile che questi possano fornire agli operatori di questi settori ambienti favorevoli<sup>29</sup>. A fronte di un'ulteriore e scontata espansione di questi soggetti, il rischio non risiede più nella cessione del controllo di parti del patrimonio industriale, ma nel possibile spiazzamento di ampie categorie di aziende (e lavoratori), resi marginali dalla più efficiente offerta di questi *player*.

Per chiudere il cerchio dell'internazionalizzazione "non osservata", l'apertura di un territorio non consta solo di movimenti di merci e capitali. Anche gli enti non economici, le istituzioni pubbliche, le organizzazioni sociali e di volontariato, le agenzie culturali, del welfare e della formazione, i sindacati e le Fondazioni di Origine Bancaria sono attori sempre più incentivati a sviluppare progetti e scambiare risorse tra pari o con enti all'estero. Si pensi al trasferimento dei modelli culturali: Slow Food, nata a Bra, è una multinazionale del simbolico e delle idee. Altrettanto si potrebbe affermare dalla cooperazione in ambito scientifico. Di particolare rilevanza, in questo campo, sono i programmi destinati alla ricerca e sviluppo. Secondo le banche dati sui partecipanti a progetti comunitari, 16 realtà della provincia di Cuneo sono attive nel programma *Horizon 2020*, 14 nel settimo *Programma Quadro*: considerando le organizzazioni presenti in entrambi, sono 26 i soggetti che hanno preso parte ai due programmi, un numero contenuto (in Piemonte sono complessivamente 270 i soggetti – di cui 200 nell'area metropolitana torinese – beneficiari del 7FP; 257 – di cui 197 a Torino – i partecipanti a H2020)<sup>30</sup>.

Infine, l'internazionalità di un territorio – tema scontato ma forse non sufficientemente messo a fuoco – è associata alla mobilità e agli scambi delle persone: è questa l'unità di misura del grado di apertura dei sistemi locali, tema fatto proprio da alcuni degli imprenditori intervistati<sup>31</sup>.

29 — Emblematico il caso di una delle più brillanti start up italiane, operante nel campo del *fintech*, ideata e sviluppata da ingegneri cuneesi e inizialmente sostenuta da investitori del territorio, incubata presso il Politecnico di Torino, che ha tuttavia trovato localizzazione definitiva a Milano, con trasferte londinesi per il reperimento di capitali.

30 — Banca dati Cordis, [www.cordis.europa.eu](http://www.cordis.europa.eu)

31 — «ITT cerca di incentivare la mobilità dei giovani ingegneri; vedere come se la cavano in contesti professionali e culturali diversi. Essere esposti a culture diverse aiuta sia nel rapporto con i colleghi, sia nel rapporto con i clienti. Purtroppo la crisi sembra aver diminuito la propensione dei giovani a fare esperienze di durata significativa all'estero. È come se avesse spinto tanti giovani a rifugiarsi nel territorio che conoscono meglio, a non allontanarsi dalla famiglia d'origine. Un lavoratore che non ha mai messo piede fuori dalla porta di casa può essere bravissimo, ma avrà sempre un giudizio limitato perché non ha mai visto il resto del mondo da un punto di vista lavorativo» (ITT).

## 6.3 Alcune possibili implicazioni di policy

Il supporto all'internazionalizzazione, intesa sia come agevolazioni per l'esplorazione dei mercati e l'export, sia come attrazione di investimenti, ha rappresentato a lungo un pilastro delle politiche regionali per la competitività. Entrambe le prospettive sembrano, negli anni più recenti, avere perso centralità: da una parte si sono moltiplicate le agenzie in grado di accompagnare le imprese sui mercati esteri; dall'altra l'opzione dell'attrazione di investimenti è sottoposta a una più attenta analisi dei costi e dei benefici connessi. Le politiche di attrazione, negli ultimi anni, si sono connotate perlopiù come azioni finalizzate al mantenimento e all'eventuale *upgrading* degli investimenti in essere, laddove per le attività di esplorazione delle opportunità i potenziali investitori si avvalgono di *advisor* e consulenti specializzati in grado di gestire tutte le implicazioni finanziarie, legali e fiscali collegate agli IDE.

Ciò non significa, tuttavia, che non siano più necessarie politiche, servizi, agevolazioni. È semmai poco utile, a questo livello, richiamare i limiti di sistema – ribaditi da quasi tutti gli intervistati – che hanno finora impedito alle imprese di beneficiare di servizi competitivi. È altrettanto superfluo ribadire l'utilità delle iniziative finalizzate ad accompagnare i primi passi di approccio ai mercati esteri (per esempio, attraverso il sostegno alla partecipazione a fiere o i Progetti Integrati di Filiera); inoltre, per quanto la centralizzazione dei servizi nel Centro Estero regionale abbia sottratto alle istituzioni più vicine al territorio alcune leve, non mancano a livello locale le opportunità di accesso a missioni estere, incontri *B2B*, possibilità di accesso ai *marketplace* digitali. Le maggiori banche, la Camera di Commercio, Confindustria Cuneo e le altre associazioni imprenditoriali, erogano servizi informativi, organizzano seminari e missioni.

Ciò che potrebbe costituire un principio guida per l'implementazione di nuove iniziative è l'opzione di rendere più internazionale la società locale, spostando il *focus* dai servizi alle imprese alla promozione di attitudini e consapevolezza nella popolazione (da cui provengono studenti, lavoratori, manager, imprenditori, operatori turistici, ecc.). Questa istanza educativa costituisce peraltro la sfera d'azione coerente con la missione delle Fondazioni di Origine Bancaria. Tale prospettiva generica può essere declinata operativamente attraverso alcune iniziative, suggerite anche dai risultati di questa ricerca.

### **Rafforzare l'investimento sulle capacità localmente disponibili**

Uno dei problemi più sentiti dalle imprese è la difficoltà di attrarre e trattenere sul territorio risorse di qualità, opzione declinabile in più direzioni: per esempio, attraverso percorsi legati a specializzazioni poco diffuse ma richieste da specifici operatori; la formazione delle figure tecniche necessarie per le attività di sviluppo o per gestire impianti con importanti componenti tec-

nologiche, percorsi su cui le imprese più strutturate stanno già investendo in *partnership* con il sistema universitario. Le buone pratiche non mancano, dai progetti di alto apprendistato ai programmi mirati, come quelli sperimentati con successo da alcune Fondazioni di origine bancaria e Università italiane, per un modello di formazione e professionalizzazione che favorisca l'inserimento in azienda di dottorandi e dottori di ricerca<sup>32</sup>.

### Facilitare l'accesso delle imprese ai programmi di ricerca e innovazione

La possibilità di accedere a finanziamenti concorre a radicare le imprese sul territorio e localizzare vantaggi non trasferibili. Il sostegno ricevuto da alcuni dei maggiori operatori, per esempio, è risultato importante per le attività innovative dei beneficiari.

Valorizzare o integrare gli strumenti volti a rafforzare l'internazionalità, a qualsiasi livello, della popolazione, la mobilità in entrata e uscita dal territorio, le esperienze all'estero di studenti, lavoratori, titolari d'impresa.

Un programma più ambizioso, ma di problematica attuazione, potrebbe orientarsi alla promozione di *partnership* tra imprese del territorio e investitori industriali interessati a integrare la propria offerta, favorendo partecipazioni paritarie o di minoranza. Per quanto sia consigliabile mantenersi a distanza da rappresentazioni eccessivamente idilliache (la stessa indagine, accanto ai pluricitati *success case*, ha intercettato anche *bad practice* in cui il partner finanziario ha giocato un ruolo avverso più che generativo), i buoni esiti di alcune operazioni potrebbero stimolare la sperimentazione di una politica intenzionalmente orientata a facilitare e costruire queste *partnership*.

32 — A titolo di esempio si citano il programma Talenti per l'innovazione globale, promosso da Assolombarda, Fondazione CRUI e Università IULM o il programma Talenti per l'export di Fondazione CRT. Quest'ultimo, giunto alla terza edizione ha formato 160 allievi. Da un'indagine di Fondazione CRT sui partecipanti alle prime edizioni è emerso che il 93% ha occupazioni stabili (contro l'80% dei diplomati Master 2017 AlmaLaurea); di questi, il 63% è assunto a tempo indeterminato (a fronte del 56% di AlmaLaurea), il 50% lavora nell'ambito dell'export o dell'internazionalizzazione.

## Bibliografia

Banca d'Italia (2020) *L'impatto della pandemia di Covid-19 sull'economia italiana: scenari possibili*.

Barba Navaretti G., Venables A.J. (2006) *Le multinazionali nell'economia mondiale*, Bologna, Il Mulino.

Bartezzaghi E., Della Rocca G. (2019) *Tecnologia digitale, organizzazione e lavoro*, in Dell'Aringa C. e Guerrieri P., a cura di, *Inclusione, produttività, crescita*, Bologna, Il Mulino.

Bartlett C.A., Ghoshal S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Brighton, Harvard Business School Press.

Berta G. (2004) *L'industria italiana tra declino e trasformazione*, Milano, Università Bocconi Editore.

Bhagwati J. (2004) *In Defense of Globalization*, Oxford, Oxford University Press.

Colli A. (2002) *Il quarto capitalismo*, Venezia, Marsilio.

Coltorti F. (2018) *Distretti, grandi imprese e quarto capitalismo* in Bellanca N. e Dardi M., a cura di, *Giacomo Becattini*, Firenze, Il Ponte Editore.

Daniels J.L., Frost N.C. (1991) *The Global Frontier*, New York, Harper & Row.

Dunning J.H. (1974) *Multinational enterprises and the global economy*, London, Addison Wesley.

Dunning J.H. (1980) *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, in «Journal of International Business Studies», n. 11.

Dunning J.H. (2008) *Multinational Enterprise and the World Economy*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Gaddi M. (2019) *Industria 4.0 più liberi o più sfruttati? L'industria 4.0 vista da chi lavora nelle aziende metalmeccaniche di Milano e provincia*, Milano, Edizioni Punto Rosso.

Goldschmidt A., Piscitello L. (2007) *Le multinazionali*, Bologna, Il Mulino.

Grabher G. (1993) *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks*, London, Routledge.

ICE (2019) *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2018-2019*, Roma, ICE, ([www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019](http://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019)).

Magone A., Mazali T., a cura di, (2016) *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Milano, Guerini e Associati.

Mariotti S., Mutinelli M. (2012) *Italia Multinazionale 2012*, Soveria Mannelli, Rubettino Editore.

Mariotti S., Mutinelli M., Sansoucy L. (2015) *Italia Multinazionale 2015*, Soveria Mannelli, Rubettino Editore.

Mariotti S., Mutinelli M. (2019) *Italia Multinazionale 2018*, Roma, ICE.

Navaretti G.B. (2011) *The global operations of European firms*, in «The second EFIGE policy report», Bruegel Blueprint, n. 12.

Rota F. (2012) *Il radicamento territoriale delle multinazionali. Concettualizzazioni e evidenze empiriche*, in Dini F., Randelli F., a cura di, *Oltre la globalizzazione: le proposte della Geografia Economica*, Firenze, Firenze University Press.

Schwab K. (2019) *The Global Competitiveness Report 2019*, Cologny, World Economic Forum.

UNCTAD (2019) *World Investment Report 2019. Special Economic Zones*, Geneva, United Nations.

UNCTAD (2020) *Impact post Covid-19 on Global FDI and GVCS*, Geneva, United Nations.

Veltz P. (1996) *Mondialisation, Villes et Territoires. L'économie d'archipel*, Paris, Economie en Liberté.

Vitali G. (1993) *Gli investimenti esteri in Piemonte: situazione e prospettive*, in «Sisifo», Torino, Istituto Gramsci Piemontese, n. 1, maggio 1993.

World Bank (2019), *Doing Business 2019: Training for reform, Regional Profile, European Union*, Washington DC, World Bank.

## Glossario

**AGENZIA ICE:** Istituto nazionale per il Commercio Estero

**BCE:** Banca Centrale Europea

**CCIAA:** Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Cuneo

**CEIP:** Centro Estero Internazionalizzazione Piemonte

**DEF:** Documento di Economia e Finanza

**IDE:** Investimento Diretto Estero. È una forma di internazionalizzazione delle imprese

**IMN:** Imprese Multinazionali

**M&A:** Merger and Acquisitions (Fusioni e Acquisizioni)

**PIL:** Prodotto Interno Lordo

**PMI:** Piccole e Medie Imprese

**R&S:** Ricerca e Sviluppo

**SACE:** Servizi Assicurativi del Commercio Estero. Società che offre servizi assicurativo-finanziari per operare sui mercati internazionali

**SERVIZI ICT:** Tecnologie dell'informazione e della comunicazione

**SIMEST:** Società del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti controllata al 76% dalla SACE

**UNCTAD:** United Nations Conference for Trade And Development (Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo)











## La Fondazione CRC

La Fondazione CRC è un ente no profit, privato e autonomo, che persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, attraverso erogazioni di contributi a favore di soggetti pubblici e privati non profit e tramite progetti promossi direttamente, in partenariato con soggetti del territorio, nei settori dello sviluppo locale e dell'innovazione, dell'arte e della cultura, del welfare, dell'educazione, della salute pubblica e dell'attività sportiva. La Fondazione opera in provincia di Cuneo, prevalentemente nelle zone di principale operatività relative alle aree dell'Albese, del Braidese, del Cuneese e del Monregalese.

### Presidente

Giandomenico Genta

### Consiglio di Amministrazione

Giandomenico Genta, Presidente  
Ezio Raviola, Vice Presidente anziano  
Francesco Cappello, Vice Presidente  
Enrico Collidà  
Davide Merlinò  
Paolo Merlo  
Giuliano Viglione

### Consiglio Generale

Daniela Bosia • Annalisa Bove • Carlo Giorgio Comino • Piera Costa  
Mariano Costamagna • Michele Antonio Fino • Marco Formica  
Patrizia Franco • Giorgio Garelli • Massimo Gula • Graziano Lingua  
Claudia Martin • Michelangelo Matteo Pellegrino • Cristina Pilone  
Maurizio Risso • Vittorio Sabbatini • Mario Sasso • Mirco Spinardi  
Giuliana Turco • Domenico Visca

### Collegio Sindacale

Vitale Pasquale, Presidente  
Nicola Filippi\*  
Maria Gabriella Rossotti

\* nominato in sostituzione di Nicola Gaiero, prematuramente scomparso nel mese di novembre 2020.

## I Quaderni della Fondazione CRC

1. **Il bilancio dell'Unione Europea 2007**  
L'accesso ai finanziamenti comunitari per il territorio (2007)
2. **Percezione e notorietà della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo (2007)**
3. **"Senectus Ipsa Morbus"**  
Ricerca sui servizi socio-assistenziali per gli anziani nell'area di Cuneo, Mondovì ed Alba/Bra (2008)
4. **L'Università in provincia di Cuneo**  
Gli studenti residenti in provincia iscritti nelle sedi locali e nella sede di Torino (2008)
5. **Cluster produttivi e traiettorie di sviluppo nei territori del cuneese (2009)**
6. **Il Politecnico di Torino in provincia di Cuneo**  
Dai dati statistici alle opinioni degli studenti (2009)
7. **Il settore delle utilities in provincia di Cuneo**  
Analisi e prospettive (2009)
8. **Università e sviluppo del territorio**  
Laureati cuneesi della facoltà di Scienze Politiche e mercato del lavoro (2010)
9. **L'arte della Fondazione**  
Valutazione dei progetti di conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico finanziati dalla Fondazione CRC (2010)
10. **Un patrimonio valorizzato**  
Descrizione dei 100 maggiori interventi di restauro architettonico e artistico finanziati dalla Fondazione CRC (2011)
11. **La ricerca della Fondazione**  
Valutazione di tre anni di Bando Ricerca della Fondazione CRC (2011)
12. **L'innovazione sociale in provincia di Cuneo**  
Servizi, salute, istruzione, casa (2011)
13. **Il valore della cultura**  
Per una valutazione multidimensionale dei progetti e delle attività culturali (2011)
14. **L'impatto economico delle università decentrate: il caso di Cuneo (2012)**
15. **Capitale umano e società della conoscenza: i laureati nelle imprese cuneesi (2012)**
16. **Innovazione in Comune**  
Percorsi innovativi nei sette maggiori Comuni della provincia di Cuneo (2013)
17. **Disagio psicologico**  
Diffusione, fattori di rischio, prevenzione e cura (2013)
18. **Il mondo a scuola**  
Alunni stranieri e istituzioni formative in provincia di Cuneo (2013)
19. **Terre alte in movimento**  
Progetti di innovazione della montagna cuneese (2013)

20. **Facciamo cose**  
Progetti di giovani per la provincia di Cuneo (2013)
21. **Granda e Green**  
*Green economy* in provincia di Cuneo (2014)
22. **Langhe e Roero**  
Tradizione e innovazione (2014)
23. **Quelli che lasciano**  
La dispersione scolastica in provincia di Cuneo (2014)
24. **Alla prova della crisi**  
L'innovazione sociale in provincia di Cuneo (2015)
25. **Sviluppo locale**  
Politiche e progetti in provincia di Cuneo (2015)
26. **Prevenire e promuovere**  
Politiche e progetti per la salute in provincia di Cuneo (2015)
27. **Startup in Granda**  
Imprenditoria innovativa in provincia di Cuneo (2015)
28. **Pedalarre per lo sviluppo**  
Il cicloturismo in provincia di Cuneo (2016)
29. **Imparare a lavorare**  
I tirocini in provincia di Cuneo (2017)
30. **Formarsi in Granda**  
La formazione professionale in provincia di Cuneo (2017)
31. **Imprese di valore**  
Le cooperative sociali in provincia di Cuneo (2017)
32. **Granda e Smart**  
Esperienze smart in provincia di Cuneo (2017)
33. **Impresa possibile**  
Welfare aziendale in provincia di Cuneo (2018)
34. **Patrimoni naturali per lo sviluppo**  
I parchi della provincia di Cuneo (2018)
35. **Coltivare innovazione**  
Prospettive per l'agroalimentare in provincia di Cuneo (2018)
36. **Alternanza scuola lavoro**  
I giudizi di chi la fa (2019)
37. **Rigenerare spazi dismessi**  
Nuove prospettive per la comunità (2019)
38. **Lavoro migrante in agricoltura**  
I distretti della frutta e del vino nel cuneese (2020)
39. **Il dono del 5x1000**  
Sussidiarietà fiscale e Terzo settore (2020)