



CONFINDUSTRIA  
Lombardia

# L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LOMBARDE



A cura di R&P e Confindustria Lombardia

Scaricabile dal sito [www.confindustria.lombardia.it](http://www.confindustria.lombardia.it)

*Marzo 2011*

*con il sostegno di*

INTESA  SANPAOLO

## **SOMMARIO**

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>PAG. 1</b>
<b>CAP. 1 – IL QUADRO DI SINTESI</b>	<b>PAG. 2</b>
<b>CAP. 2 – LE PARTECIPAZIONI DELLE IMPRESE LOMBARDE ALL’ESTERO</b>	<b>PAG. 8</b>
<b>2.1. LE TENDENZE EVOLUTIVE</b>	<b>PAG. 8</b>
<b>2.2. LA STRUTTURA SETTORIALE</b>	<b>PAG. 12</b>
<b>2.3. LA STRUTTURA GEOGRAFICA</b>	<b>PAG. 18</b>
<b>2.4. L’ANALISI PER PROVINCIA</b>	<b>PAG. 23</b>
<b>CAP. 3 – L’INDAGINE QUALITATIVA PRESSO LE IMPRESE LOMBARDE</b>	<b>PAG. 29</b>
<b>CAP. 4 – LE PARTECIPAZIONI ESTERE IN LOMBARDIA</b>	<b>PAG. 41</b>
<b>4.1. LE TENDENZE EVOLUTIVE</b>	<b>PAG. 41</b>
<b>4.2. LA STRUTTURA SETTORIALE</b>	<b>PAG. 44</b>
<b>4.3. L’ORIGINE GEOGRAFICA DELLE PARTECIPAZIONI ESTERE</b>	<b>PAG. 51</b>
<b>4.4. L’ANALISI PER PROVINCIA</b>	<b>PAG. 54</b>
<b>4.5. L’ATTRATTIVITÀ DELLA LOMBARDIA</b>	<b>PAG. 58</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>PAG. 60</b>
<b>APPENDICE METODOLOGICA</b>	<b>PAG. 63</b>
<b>A.1. LA BANCA DATI REPRINT</b>	<b>PAG. 63</b>
<b>A.2. L’INDAGINE SUL CAMPO</b>	<b>PAG. 67</b>

## INTRODUZIONE

Tra i fattori che condizionano la capacità di crescita di un sistema economico nell'economia globale, va assumendo sempre maggiore importanza l'estensione e soprattutto la qualità del comparto delle sue IMN, siano esse a base nazionale o sussidiarie di *corporations* con casa-madre in altri Paesi. Le IMN svolgono infatti un ruolo fondamentale nel processo di allineamento del sistema economico e produttivo alla globalizzazione, grazie alla loro capacità di mantenere un forte radicamento nei Paesi avanzati e al tempo stesso di insediarsi nelle economie emergenti, caratterizzate da tassi di crescita assai superiori a quelli delle economie mature. Ciò consente alle IMN di assimilare al meglio i nuovi paradigmi della globalizzazione ed ottimizzare le opportunità e i benefici che essa genera, entrando in sintonia con le nuove condizioni della concorrenza globale, divenuta ancora più serrata a causa della crisi economica e dell'avanzata dei paesi emergenti.

È importante dunque considerare questo fenomeno nella sua interezza, guardando non solo alla capacità di crescita delle nostre imprese all'estero, ma anche alla presenza delle IMN estere sul nostro territorio.

Questo Rapporto si propone appunto di analizzare l'attività delle IMN in Lombardia. Esso si basa prevalentemente sulle informazioni estratte dalla banca dati, sviluppata da R&P in collaborazione con il Politecnico di Milano nell'ambito delle ricerche sull'internazionalizzazione delle imprese italiane promosse dall'ICE. La banca dati rileva sia le IMN a base italiana, ovvero le imprese italiane attive all'estero attraverso proprie filiali, joint-venture e/o partecipazioni di minoranza (internazionalizzazione attiva, o in uscita), sia le imprese italiane partecipate da IMN estere (internazionalizzazione passiva o in entrata). Il campo d'indagine coperto dalla banca dati comprende l'intero sistema delle imprese industriali, estrattive e manifatturiere, nonché i servizi che ne supportano le attività: produzione e distribuzione di energia, gas e acqua, costruzioni, commercio all'ingrosso, trasporti, software e telecomunicazioni, altri servizi professionali.<sup>1</sup> Il Rapporto riporta anche i principali risultati di una ricerca svolta sul campo presso oltre 2.400 imprese associate alle diverse Associazioni territoriali di Confindustria in Lombardia, che forniscono interessanti informazioni circa le modalità e le prospettive dell'internazionalizzazione delle imprese lombarde.

Nel più recente aggiornamento attualmente disponibile, la banca dati REPRINT fornisce il quadro delle partecipazioni attive alla data del 1.1.2009,<sup>2</sup> mentre ai fini della presente ricerca si è provveduto ad aggiornare a tutto il 2010 le informazioni relative alle imprese lombarde, grazie anche alla fruttuosa collaborazione tra il gruppo di ricerca di R&P e del Politecnico di Milano e le Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia, che ha consentito di migliorare significativamente il livello di affidabilità della informazioni raccolte.

---

1. Per implicita differenza da quanto sopra indicato, sono esclusi dall'analisi sia taluni settori che pure si intrecciano in misura rilevante con le attività censite, quali l'intero comparto finanziario (banche, assicurazioni, servizi finanziari, holding), per il quale l'esclusione è in parte motivata dall'impossibilità di disporre di variabili economiche omogenee per misurare consistenza e qualità delle attività internazionali, sia altri settori, importanti, ma con minore grado di interazione con il fulcro della presente analisi: agricoltura, servizi immobiliari, distribuzione al dettaglio, turismo, servizi sociali e alle persone.

2. I dati di sintesi relativi all'aggiornamento della banca dati al 1.1.2009 sono stati pubblicati in Mariotti S. e Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2010*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2010. Per una sintetica descrizione della metodologia utilizzata per la costruzione e l'aggiornamento della banca dati Reprint si rimanda all'appendice metodologica. Si osservi come nella presente ricerca, non essendo ancora disponibili i bilanci 2010, i dati riferiti a questo anno sono da considerarsi preliminari; in particolare, i dati di addetti e fatturato, riferiti all'esercizio 2009, sono computati con riferimento alle partecipazioni in essere alla fine del 2010.

## 1. IL QUADRO DI SINTESI

Con riferimento a tutti e soli i settori di attività considerati dalla banca dati REPRINT, il quadro generale delle partecipazioni delle imprese lombarde all'estero ed estere in Lombardia, elaborato a partire dalle informazioni contenute nella banca dati REPRINT, è illustrato nella tabella sottostante.

### Quadro di sintesi dell'internazionalizzazione delle imprese lombarde, 2010

	Partecipazioni all'estero (a)		Partecipazioni dall'estero (b)		(a) / (b)
	Valore	%	Valore	%	
<b>Totale</b>					
Imprese investitrici (N.)	2.200	100,0	2.477	100,0	0,89
Imprese partecipate (N.)	8.070	100,0	3.744	100,0	2,05
- Dipendenti (N.)	440.511	100,0	410.216	100,0	1,03
- Fatturato (milioni di euro)	114.969	100,0	236.108	100,0	0,46
<b>Partecipazioni di controllo</b>					
Imprese investitrici (N.)	1.814	82,5	2.419	97,6	0,75
Imprese partecipate (N.)	6.614	82,0	3.533	93,9	1,87
- Dipendenti (N.)	324.006	73,6	383.795	94,1	0,84
- Fatturato (milioni di euro)	86.945	75,6	182.381	88,5	0,48
<b>Partecipazioni paritarie e minoritarie</b>					
Imprese investitrici (N.)	695	31,6	144	5,8	4,83
Imprese partecipate (N.)	1.456	18,0	236	6,1	6,17
- Dipendenti (N.)	116.505	26,4	32.964	7,8	3,53
- Fatturato (milioni di euro)	28.025	24,4	30.691	13	0,91

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

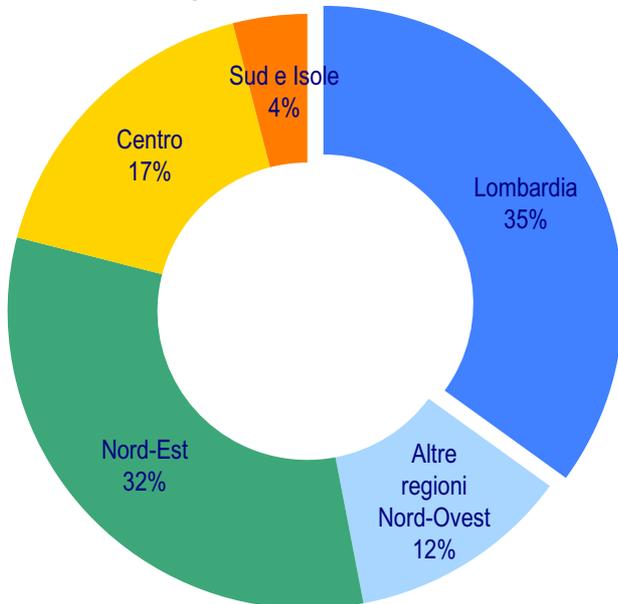
Il primo dato che va rimarcato è che con riferimento ai soli settori coperti dalla banca dati Reprint (l'intero comparto industriale e i servizi reali alle imprese) risultano attive in Lombardia oltre 4.600 imprese multinazionali (IMN), equamente suddivise tra italiane ed estere.

Sul lato della multinazionalizzazione attiva, ovvero degli investimenti diretti dall'Italia verso l'estero, ben 2.200 imprese lombarde risultano attive alla fine del 2010 tramite proprie filiali o joint-venture all'estero nei settori considerati dalla banca dati REPRINT. Le imprese estere partecipate dalle imprese lombarde sono oltre 8mila; esse occupano oltre 440mila dipendenti e il loro fatturato è stimato in circa 115 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo riguardano oltre 6.600 imprese estere, con 324mila dipendenti e un fatturato di circa 87 miliardi di euro; completano il quadro 695

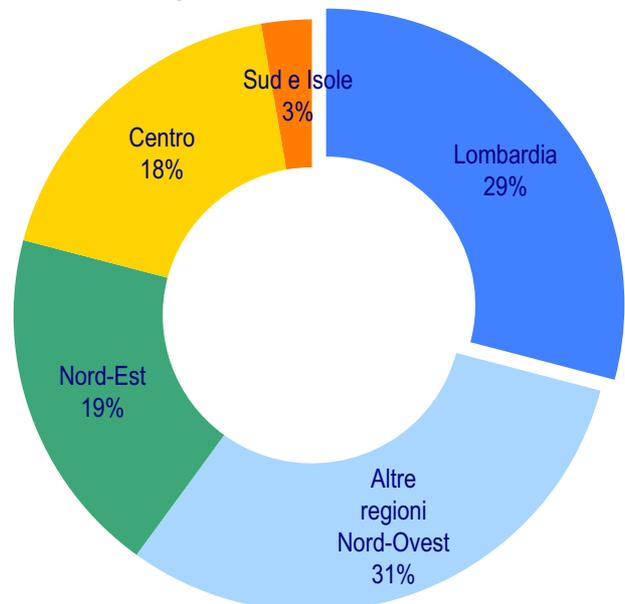
imprese estere partecipate da investitori lombardi con quote paritarie o minoritarie, con circa 116.500 dipendenti e un fatturato di 28 miliardi di euro.<sup>3</sup>

Un confronto con il dato nazionale può essere fatto solo con riferimento al 1.1.2009, data a cui si riferisce il più recente aggiornamento della banca dati Reprint a livello nazionale.<sup>4</sup> Da tale confronto emerge come l'incidenza della Lombardia sul totale nazionale sia pari al 33,1% degli investitori all'estero, al 34,4% delle imprese partecipate, al 32,5% dei dipendenti di queste ultime e al 26,3% del loro fatturato.<sup>5</sup>

**Ripartizione delle imprese partecipate all'estero da imprese italiane, per origine dell'investitore, 2009**



**Ripartizione dei dipendenti delle imprese partecipate all'estero da imprese italiane, per origine dell'investitore, 2009**



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

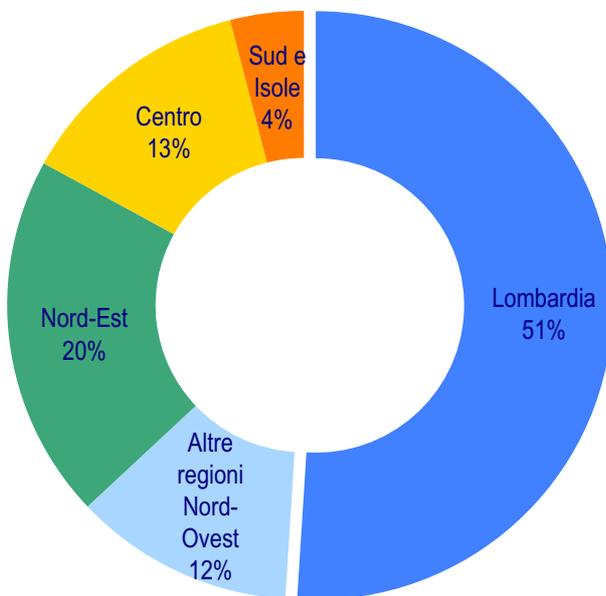
Sul fronte opposto, a fine 2010 le multinazionali estere attive tramite almeno una impresa partecipata con sede principale in Lombardia sono 2.477. Le imprese a partecipazione estera con sede in regione sono 3.744; esse occupano 410.216 dipendenti e nel 2009 hanno fatturato oltre 207,2 miliardi di euro. Le imprese lombarde controllate da IMN estere sono 3.533; esse occupano 383.795 dipendenti e il loro giro d'affari sfiora i 182,4 miliardi di euro. Dal confronto con i totali nazionali emerge come la Lombardia ospiti da sola oltre la metà delle imprese italiane a partecipazione estera (50,9%); l'incidenza della regione sul totale nazionale è di poco inferiore in termini di numero di dipendenti e di fatturato delle imprese partecipate.

3. Va sottolineato come tra le partecipazioni di controllo non siano incluse le attività controllate all'estero da STMicroelectronics, che sono considerate paritetiche, essendo la casa-madre controllata pariteticamente da investitori italiani e francese.

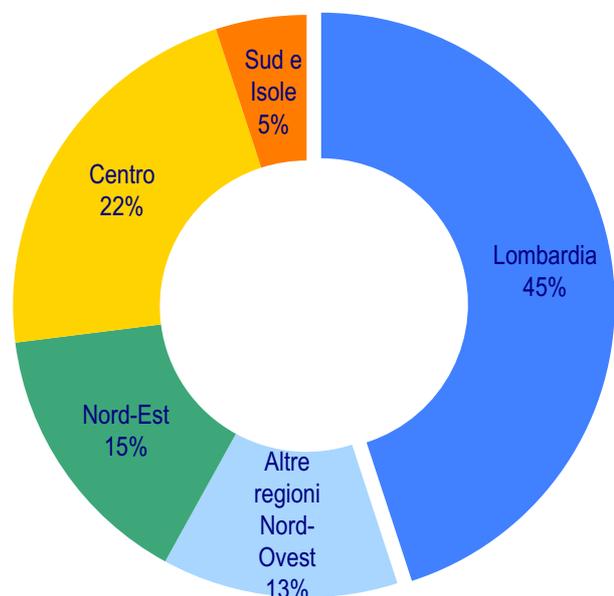
4. Si veda Mariotti S. e Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2010*, Rubettino Editore, Soveria Mannelli, 2010.

5. La minore incidenza della regione sul fatturato è imputabile principalmente alle attività estere dei due maggiori gruppi industriali italiani, ENI e FIAT, che contribuiscono ad innalzare la quota spettante rispettivamente a Lazio e Piemonte.

**Ripartizione delle imprese  
italiane a partecipazione estera,  
per localizzazione della sede principale,  
2010**



**Ripartizione degli addetti delle imprese  
italiane a partecipazione estera,  
per localizzazione della sede principale,  
2010**



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Il conteggio delle IMN presenti in Lombardia dovrebbe inoltre tenere conto, oltre che delle 2.200 IMN lombarde e delle oltre 2.400 IMN estere attive in Lombardia, anche delle IMN italiane che hanno sede in altre regioni italiane e presenti in Lombardia (talvolta con insediamenti di grande rilievo), nonché delle IMN attive nei settori non coperti dalla banca dati (in particolare, nella grande distribuzione e nei servizi bancari, assicurativi e finanziari).

Si può dunque tranquillamente affermare che le IMN attive in Lombardia superano nettamente la soglia delle cinquemila unità.

Interessanti indicazioni emergono confrontando la consistenza dei diversi indicatori sui due lati del processo di internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri.

A questo proposito, occorre innanzitutto rilevare che mentre il numero di imprese partecipate all'estero da imprese lombarde supera ampiamente quello delle imprese lombarde a partecipazione estera, mentre il confronto basato sul numero dei dipendenti delle imprese partecipate è equilibrato e quello basato sul fatturato "premia" invece il lato delle partecipazioni in entrata, che conservano un maggiore spessore "strategico", sottolineando la forte attrazione storicamente esercitata in ambito nazionale dalla regione e dal suo capoluogo nei confronti degli investitori esteri.

Tale situazione appare peraltro atipica nel contesto delle maggiori economie industrializzate, che pur ospitando un numero considerevole di imprese a partecipazione estera presentano in genere un saldo tra internazionalizzazione attiva e passiva favorevole al lato degli investimenti diretti in uscita. Il fatto che la Lombardia, regione che esercita un indiscutibile ruolo di traino nei confronti dell'economia nazionale, registri un saldo di internazionalizzazione negativo segnala dunque come

la proiezione multinazionale delle imprese lombarde (e più in generale italiane) sia ancora oggi significativamente inferiore a quella dei principali *competitors* internazionali. Il *gap* di internazionalizzazione trova inoltre una specifica connotazione settoriale, come risulterà evidente dalle analisi seguenti: Milano, “capitale” del terziario avanzato italiano, soffre in questo ambito soprattutto della limitata proiezione internazionale delle imprese di tale comparto.

Prima di proseguire con l’analisi appare opportuno approfondire alcune questioni di natura metodologica in merito alle informazioni relative alla localizzazione territoriale delle imprese italiane a partecipazione estera. In particolare:

- le informazioni disponibili sono in genere a livello di impresa. La localizzazione delle imprese è dunque definita in base alla localizzazione della sede principale dell’impresa (il riferimento è alla sede amministrativa piuttosto che alla sede legale).
- per le sole imprese manifatturiere sono disponibili informazioni circa la localizzazione di ciascuna unità produttiva (stabilimento).
- I dati di consistenza economica (numero di dipendenti, fatturato, valore aggiunto, ecc.) sono rilevati solo a livello di impresa e non di singola unità locale.

Di conseguenza, l’analisi territoriale è svolta attribuendo integralmente alla Lombardia (e a ciascuna provincia) tutti i dipendenti e il fatturato delle imprese che in essa hanno la propria sede principale, ivi compresi – nel caso di imprese con più unità locali (stabilimenti, uffici, filiali, ecc.) – quelli operanti presso unità locali attive in altre regioni (province); reciprocamente, non sono attribuiti alla regione (provincia) i dipendenti di unità locali di imprese la cui sede principale è però localizzata in un’altra regione (provincia).<sup>6</sup> In altre parole, dipendenti e fatturato delle imprese partecipate con sede in Lombardia riflettono la consistenza complessiva delle attività sotto il comando degli *headquarters* lombardi, mentre il numero effettivo dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera che svolgono la propria attività lavorativa in Lombardia risulta certamente inferiore a tale dato.

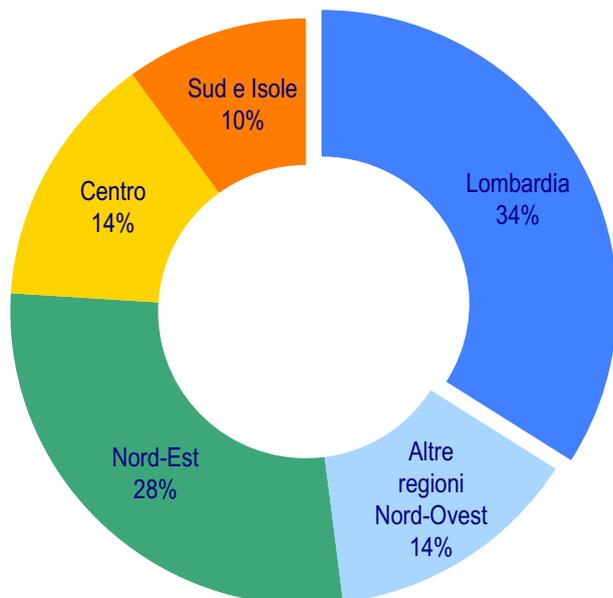
Per valutare compiutamente la consistenza delle partecipazioni estere in Lombardia sarebbe necessario includere nell’analisi componenti non considerate nel bilancio appena tracciato, ovvero la presenza sul suo territorio di unità locali di imprese a partecipazione estera con sede in altre regioni italiane, e reciprocamente, le unità locali localizzate in altre regioni che fanno capo ad imprese a partecipazione estera con sede in Lombardia. Ciò non è purtroppo possibile, non essendo disponibili, come già sottolineato in precedenza, informazioni di dettaglio relative all’occupazione di ciascuna unità locale delle imprese partecipate. In generale, la Lombardia tende ad essere “premiata” rispetto alle altre regioni dai diversi indicatori di consistenza economica delle imprese a partecipazione estera, quali numero di dipendenti e fatturato, dato che le imprese multinazionali mostrano una spiccata propensione a stabilire in questa regione – e segnatamente nell’area metropolitana di Milano – gli *headquarters* delle imprese partecipate nel nostro paese, concentrando le attività direzionali e commerciali.

---

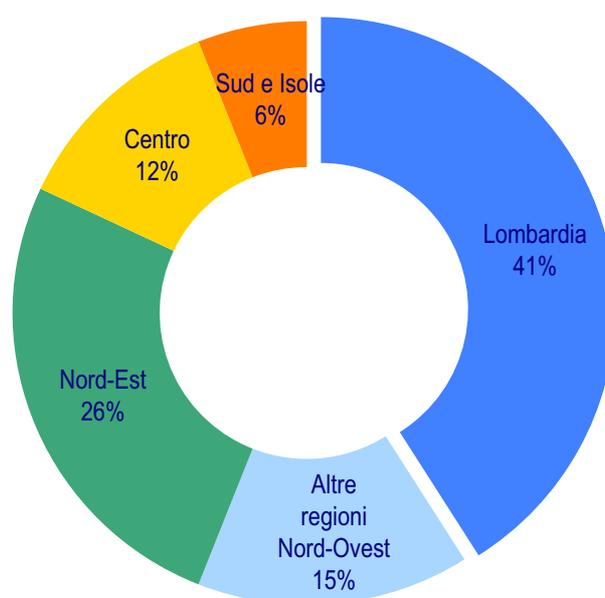
6. Si consideri ad esempio un’impresa con sede principale in Lombardia, che disponga di altre due unità operative in altre regioni; si supponga inoltre che le tre unità operative abbiano un numero simile di dipendenti. In questo caso, alla Lombardia sono assegnati tutti i dipendenti dell’impresa, nonostante i due terzi di essi operino in realtà al di fuori dei confini regionali.

Per comprendere e misurare almeno in parte l'entità di tale fenomeno possono essere assai utili le informazioni di dettaglio fornite dalla banca dati REPRINT relative circa la localizzazione territoriale degli stabilimenti produttivi delle imprese industriali a partecipazione estera. A questo proposito, si può in primo luogo sottolineare come l'incidenza della regione sul totale nazionale, pari al 40,9% delle sedi e al 39% dei dipendenti delle imprese manifatturiere a partecipazione estera, scenda al 34,2% del totale nazionale in relazione alla localizzazione delle unità produttive di imprese a partecipazione estere (1.227 su un totale di 3.584 localizzati sul territorio nazionale). Ne segue che con tutta probabilità la consistenza delle partecipazioni estere in regione precedentemente discussa sovrastima in misura non trascurabile la reale consistenza delle attività a partecipazione estera localizzate in regione.

**Localizzazione territoriale  
degli stabilimenti produttivi delle imprese  
italiane a partecipazione estera, 2010**



**Localizzazione delle sedi principali  
delle imprese italiane  
a partecipazione estera, 2010**



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Come per la maggior parte degli indicatori di attività economica ed industriale, anche per quanto riguarda i processi di internazionalizzazione tramite IDE la Lombardia rappresenta dunque un'area cruciale nel contesto nazionale. Questa *leadership* in ambito nazionale deve però essere letta alla luce della debole posizione dell'Italia sullo scenario internazionale.

Al proposito non si può sfuggire ad una ineludibile evidenza: il grado di internazionalizzazione dell'Italia è più basso rispetto a quello dei suoi maggiori partner europei, sia sul lato degli investimenti all'estero, sia sul lato degli investimenti dall'estero.

Sul lato degli investimenti all'estero (in uscita), secondo gli ultimi dati disponibili di fonte UNCTAD per il nostro Paese il rapporto tra lo stock di IDE in uscita e il PIL risultava pari nel 2009 al 27,4%,

percentuale inferiore alla metà della media europea (57,8%) e dell'UE-27 (55%) e largamente inferiore a quella dei paesi partner più vicini, quali Germania (41,2%), Francia (64,9%) e Spagna (44,2%). Il divario nel livello di internazionalizzazione attiva tra l'Italia e i suoi principali *competitors* europei è aggravato da un evidente divario di globalità nella crescita all'estero: le nostre imprese si sono finora espanse soprattutto in un ambito geografico prevalentemente circoscritto all'Unione Europea e al Mediterraneo, con qualche direzione d'allargamento verso i Balcani e le aree russa e africana; a ciò hanno fatto da contrappunto posizioni più marginali in altre parti del Mondo (Americhe, Nord Europa, Asia, Oceania), in cui sono incluse le aree oggi a più forte attrattività e dunque più intensamente oggetto di concorrenza tra gli investitori esteri.

Anche sul lato degli investimenti dall'estero la consistenza dello stock è relativamente modesta: nel 2009 il rapporto tra stock di IDE in entrata e PIL era pari per l'Italia al 18,6%, valore anch'esso inferiore alla metà della media europea (46,5%) e dell'UE-27 (45,5%), nonché della Francia (42,8%) e della Spagna (45,9%) e prossimo solo a quello della Germania (21%), paese tradizionalmente più chiuso nei confronti degli investimenti diretti dall'estero.

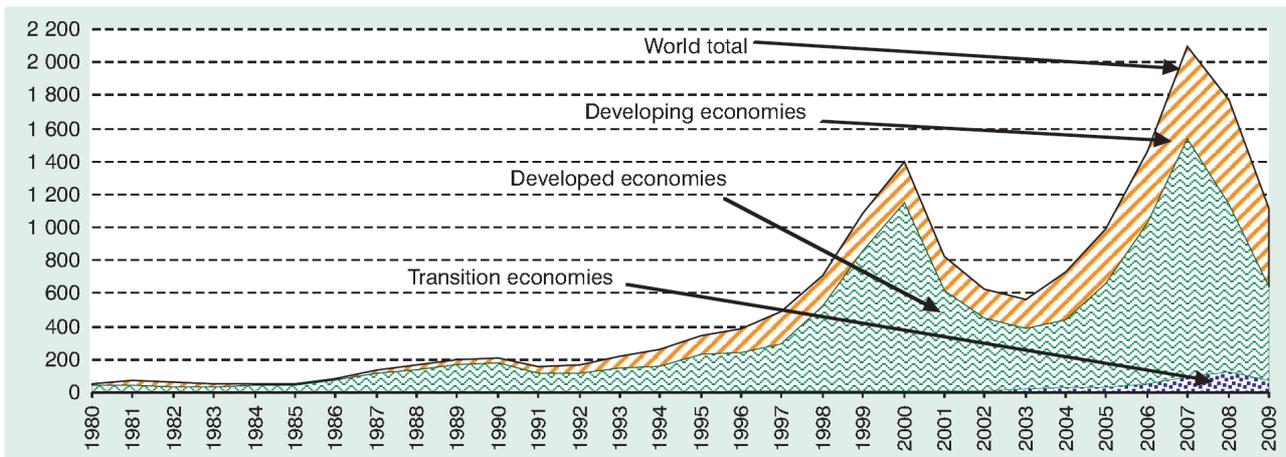
A fronte dei dati generali sin qui discussi, la comprensione dei caratteri propri dell'internazionalizzazione della regione richiede una disamina più dettagliata per dinamica temporale, settori e tipologie delle iniziative realizzate. E' questo l'oggetto dei seguenti capitoli. In particolare, il cap. 2 è dedicato all'analisi delle partecipazioni delle imprese lombarde all'estero, mentre il cap. 3 presenta i risultati di un'indagine sul campo compiuta da Confindustria Lombardia presso i suoi associati, che consentono di approfondire e qualificare l'analisi delle principali dinamiche in atto. Il cap. 4 è invece riservato all'analisi l'attività delle imprese lombarde partecipate da investitori esteri.

## 2 LE PARTECIPAZIONI DELLE IMPRESE LOMBARDE ALL'ESTERO

### 2.1. LE TENDENZE EVOLUTIVE

L'analisi delle tendenze evolutive dell'internazionalizzazione delle imprese lombarde non può non essere collocata nello scenario di riferimento. A questo proposito, va subito osservato come i flussi mondiali di investimenti diretti esteri (IDE), che nel 2007 avevano sfiorato la soglia record di 2.100 miliardi di dollari, già a partire dalla seconda metà del 2008 abbiano subito una brusca contrazione, sotto gli effetti della crisi finanziaria internazionale, registrando a fine anno un calo del 16% rispetto al 2007. Le conseguenze della crisi sui flussi mondiali di IDE sono state ancora più consistenti nel 2009, determinando un'ulteriore caduta del 37% dei flussi di IDE fino al livello di 1.114 milioni di dollari, quasi dimezzato rispetto a quello record di due anni prima.<sup>7</sup>

**Mondo: flussi di investimenti diretti esteri per aree di destinazione, 1980–2009 (valori in miliardi USD)**



Fonte: UNCTAD, *World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon Economy*, Geneva and New York, 2010.

La contrazione ha colpito soprattutto i flussi diretti verso i paesi industrializzati (-61% nel biennio), nel cui ambito prevalente è la componente delle M&As (fusioni e acquisizioni), ma non ha risparmiato neppure gli investimenti diretti verso i paesi emergenti, che pure nel 2008 avevano registrato una crescita dell'11% rispetto all'anno precedente, grazie ai progetti varati prima che la crisi si manifestasse in tutta la sua evidenza. Nel 2009 anche i flussi verso i paesi emergenti hanno registrato un calo, stimato dall'UNCTAD nell'ordine del 24%, tornando così su livelli inferiori del 15% a quelli toccati nel 2007.

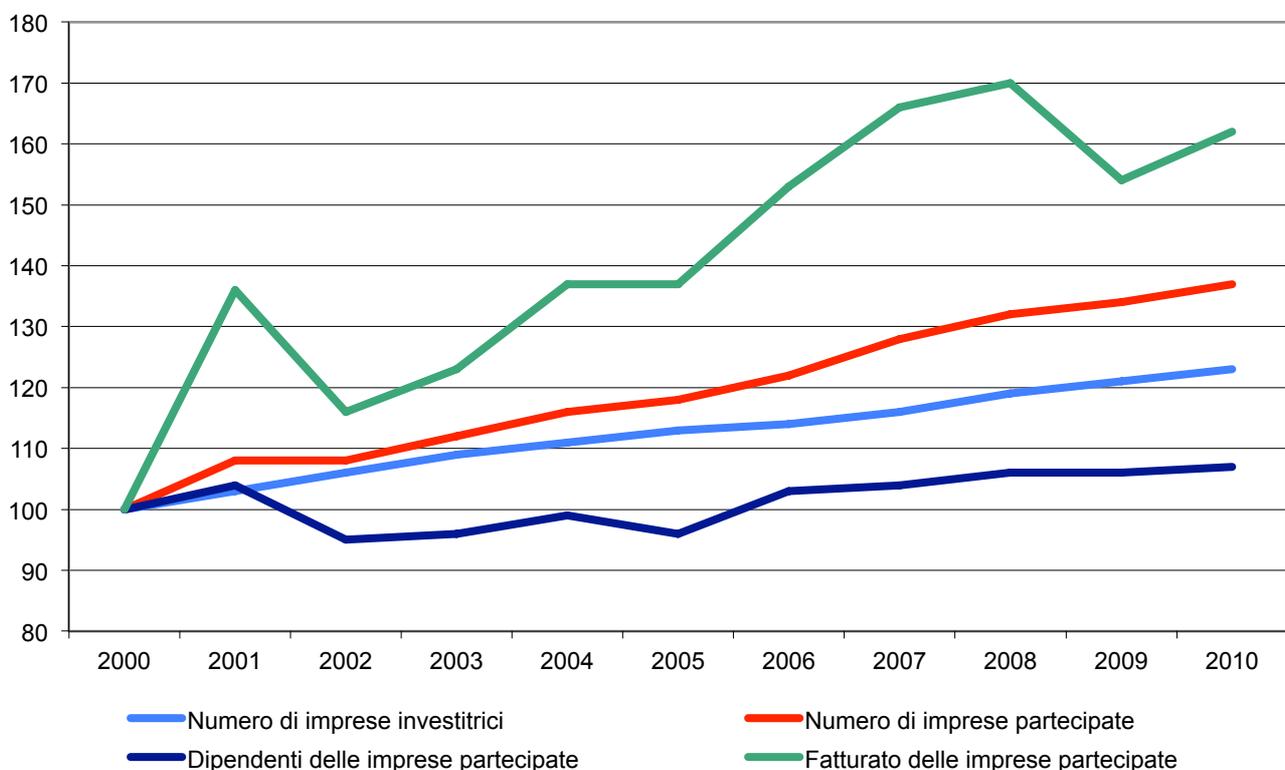
7. I dati in questa sede riportati si riferiscono ai flussi in entrata.

In questo scenario va collocata l'analisi delle tendenze recenti riguardanti le imprese lombarde, che merita grande attenzione, in relazione all'eccezionalità della crisi e alle prospettive di ripresa, in virtù del ruolo che le attività internazionali delle imprese possono giocare a tal fine.

Sul fronte degli investimenti all'estero, l'andamento delle principali variabili relative alle partecipazioni all'estero delle imprese lombarde nei primi anni Duemila aveva evidenziato una sostanziale coerenza con le dinamiche emerse a livello mondiale, ma con alcune caratteristiche peculiari che meritano di essere sottolineate. I primi anni del nuovo millennio si erano infatti caratterizzati per un andamento negativo, certamente condizionato dalla negativa congiuntura internazionale (in rapida successione si erano registrati la bolla della *new economy* con il conseguente crollo delle borse nell'anno 2000 e l'attacco terroristico dell'11 settembre 2001); su questa si erano peraltro innestate alcune specifiche vicende aziendali, che avevano comportato consistenti dismissioni di attività all'estero da parte di alcune grandi imprese lombarde.

Dopo alcuni anni di stagnazione, a partire dalla metà dell'attuale decennio si è registrata una decisa ripresa nella crescita multinazionale delle imprese italiane, la quale ha coinvolto sia le grandi imprese, sia le imprese di minori dimensioni. A questa ripresa hanno dato un importante contributo anche le imprese lombarde, che come sottolineato in precedenza rappresentano oltre un terzo delle multinazionali italiane.

#### Evoluzione delle partecipazioni estere delle imprese lombarde, 2000-2010 (numeri indice, anno 2000 = 100)

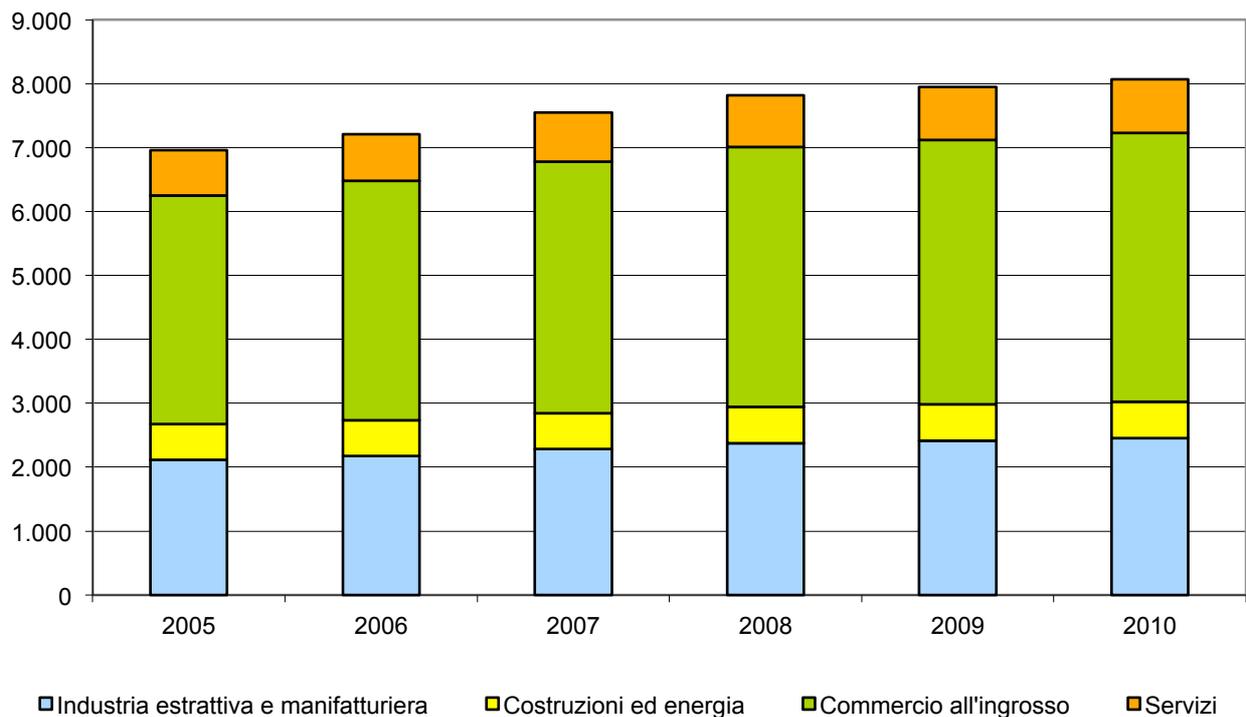


Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

È importante sottolineare come anche nel 2009 e nel 2010, nonostante la forte crisi economica, il processo di internazionalizzazione delle imprese lombarde abbia dimostrato una sostanziale tenuta: anche in questi anni, infatti, nonostante la crisi non si sono registrati rilevanti disinvestimenti all'estero e anzi si sono registrati alcuni significativi episodi in cui le imprese della regione hanno saputo cogliere interessanti opportunità di crescita internazionale.

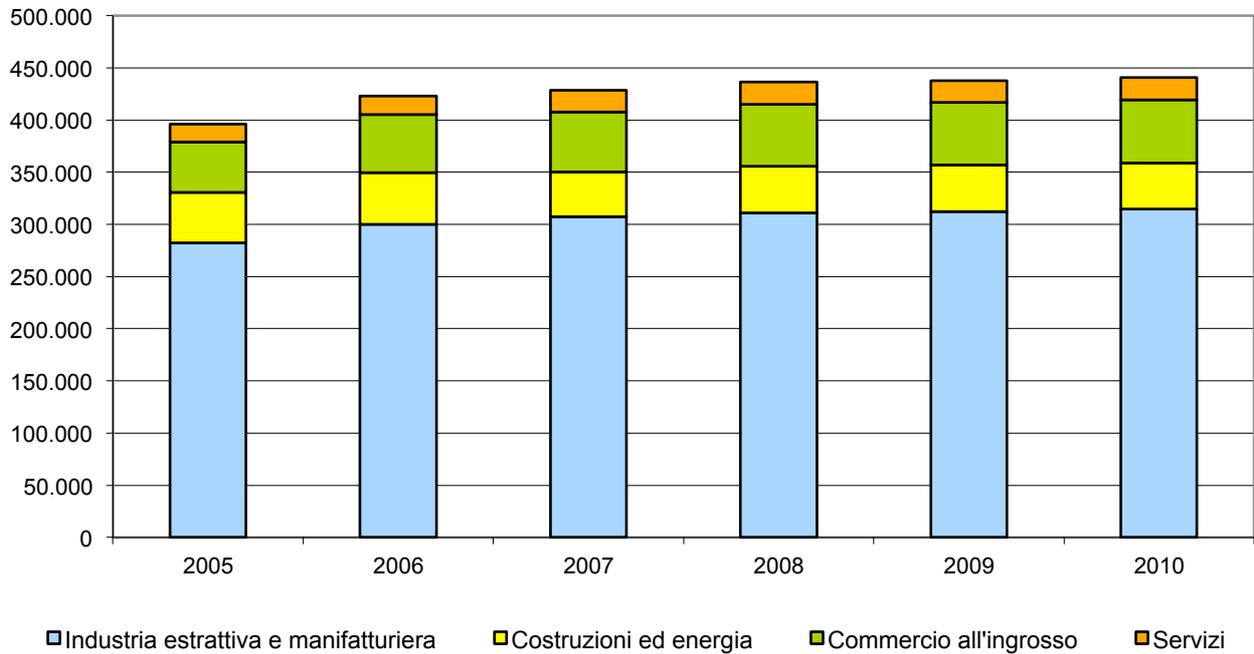
Rispetto al 2008, il numero delle partecipate estere è cresciuto del 2,8% e il numero dei loro dipendenti del 3,2%, principalmente per effetto di alcune acquisizioni di rilievo; dopo aver registrato un calo del 9,6% nel 2009, anche il fatturato delle imprese partecipate è stimato in risalita nel 2010 (+5,3% rispetto al 2009), pur senza riuscire a recuperare i livelli record del 2008 (-4,9%).

### Imprese estere partecipate da imprese lombarde, 2005-2010



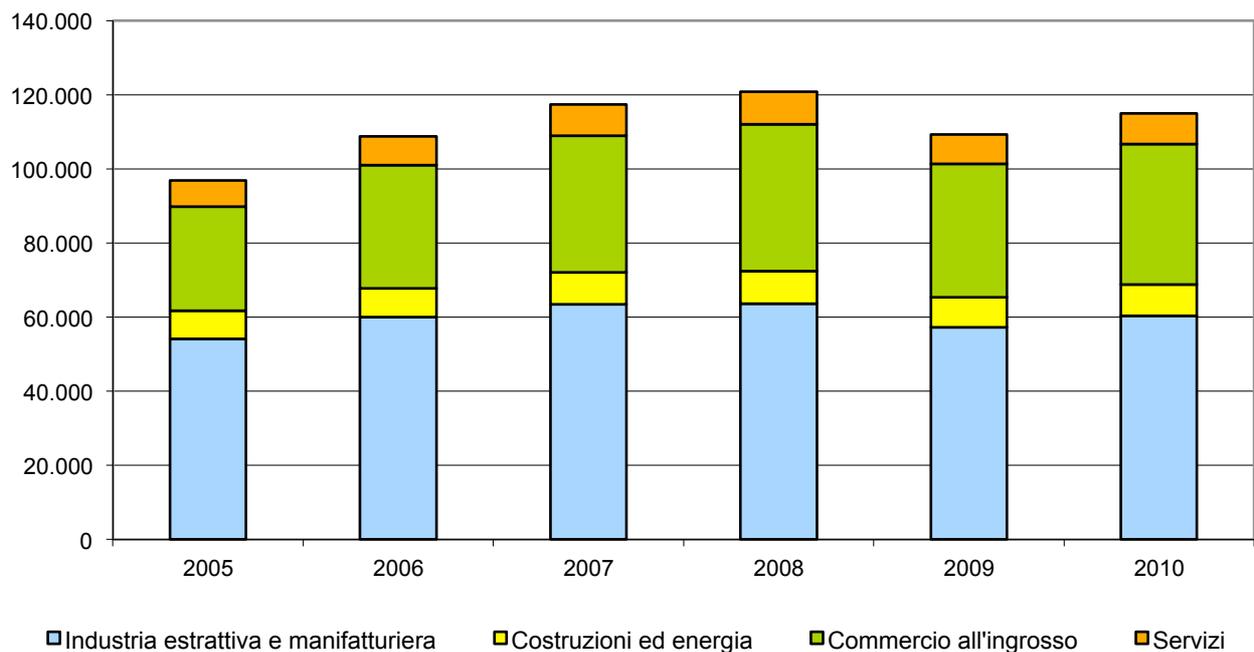
Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

### Dipendenti delle imprese estere partecipate da imprese lombarde, 2005-2010



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

### Fatturato delle imprese estere partecipate da imprese lombarde, 2005-2010 (milioni di euro)



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

## 2.2. LA STRUTTURA SETTORIALE

La ripartizione settoriale delle partecipazioni lombarde all'estero evidenzia, all'interno dei settori considerati dalla banca dati REPRINT, la netta preminenza dell'industria manifatturiera. In rapporto al numero di dipendenti delle imprese partecipate, la quota di tale comparto si avvicina ai tre quarti del totale (quasi 313mila dipendenti all'estero, pari al 71% del totale).

### Struttura settoriale delle partecipazioni delle imprese lombarde all'estero, al 31.12.2010

	Imprese partecipate		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese partecipate	
	N.	%	N.	%	Milioni di euro	%
Industria estrattiva	29	0,4	1.529	0,3	826	0,7
Industria manifatturiera	2.421	30,0	312.946	71,0	59.611	51,8
<i>Prodotti alimentari e bevande</i>	119	1,5	12.761	2,9	1.889	1,6
<i>Industria del tabacco</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<i>Tessili e maglieria</i>	194	2,4	20.068	4,6	1.552	1,3
<i>Abbigliamento</i>	74	0,9	14.219	3,2	1.338	1,2
<i>Pelli, cuoio, calzature e pelletteria</i>	44	0,5	3.979	0,9	275	0,2
<i>Legno e prodotti in legno</i>	31	0,4	1.296	0,3	182	0,2
<i>Carta e prodotti in carta</i>	24	0,3	1.109	0,3	227	0,2
<i>Editoria e stampa</i>	167	2,1	9.497	2,2	3.081	2,7
<i>Coke, petrolio, combustibili nucleari</i>	8	0,1	1.138	0,3	122	0,1
<i>Chimica, farmaceutica, fibre sintetiche</i>	289	3,6	19.967	4,5	5.890	5,1
<i>Gomma e materie plastiche</i>	222	2,8	30.575	6,9	5.479	4,8
<i>Prodotti dei minerali non metalliferi</i>	119	1,5	24.236	5,5	4.935	4,3
<i>Metallurgia</i>	128	1,6	27.238	6,2	9.469	8,2
<i>Prodotti in metallo</i>	221	2,7	12.484	2,8	1.771	1,5
<i>Macchine e apparecchi meccanici</i>	336	4,2	29.518	6,7	5.581	4,9
<i>Macchine per ufficio e sistemi informatici</i>	5	0,1	457	0,1	124	0,1
<i>Macchine e apparecchiature elettriche</i>	132	1,6	21.544	4,9	3.259	2,8
<i>Elettronica e telecomunicazioni</i>	72	0,9	43.150	9,8	8.006	7,0
<i>Strumentazione e ottica</i>	58	0,7	6.343	1,4	726	0,6
<i>Autoveicoli</i>	110	1,4	19.064	4,3	3.584	3,1
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	11	0,1	9.452	2,1	1.435	1,2
<i>Mobili e altre industrie manifatturiere</i>	57	0,7	4.851	1,1	688	0,6
Costruzioni	452	5,6	40.079	9,1	6.845	6,0
Servizi	5.168	64,0	85.957	19,5	47.686	41,5
<i>Energia, gas e acqua</i>	121	1,5	4.222	1,0	1.595	1,4
<i>Commercio all'ingrosso</i>	4.208	52,1	60.575	13,8	37.791	32,9
<i>Logistica e trasporti</i>	285	3,5	7.079	1,6	3.936	3,4
<i>Servizi di informatica e telecomunicazioni</i>	135	1,7	3.109	0,7	530	0,5
<i>Altri servizi professionali</i>	419	5,2	10.972	2,5	3.834	3,3
<b>Totale Lombardia</b>	<b>8.070</b>	<b>100,0</b>	<b>440.511</b>	<b>100,0</b>	<b>114.969</b>	<b>100,0</b>

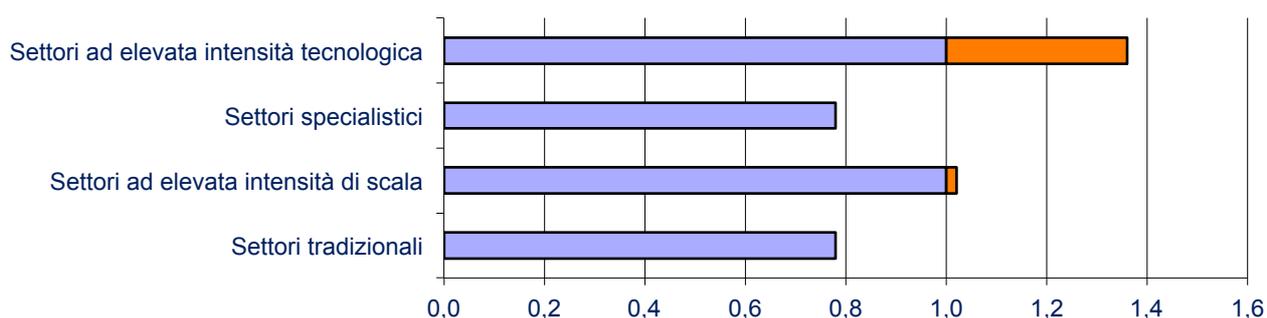
Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Un ulteriore 13,8% dei dipendenti all'estero opera nelle imprese partecipate all'estero attive nel commercio all'ingrosso, insieme composto prevalentemente dalle filiali commerciali e di assistenza tecnica delle imprese manifatturiere. Tali imprese rappresentano da sole oltre la metà di tutte le partecipate all'estero: si tratta di oltre 4.200 tra filiali e joint-venture, con oltre 60mila dipendenti e 37,8 miliardi di euro di fatturato. Considerate congiuntamente, le attività produttive e commerciali delle imprese manifatturiere rappresentano dunque l'82,2% delle imprese partecipate all'estero e addirittura l'84,8% dei loro dipendenti.

Di un certo rilievo anche il ruolo delle costruzioni, con oltre 40mila dipendenti all'estero (9,2%), mentre il contributo dei rimanenti comparti appare modesto. In particolare, rimane poco sviluppata la proiezione multinazionale complessiva delle imprese lombarde dei settori del terziario avanzato (logistica e trasporti, servizi di telecomunicazioni e di informatica, altri servizi professionali – insieme quest'ultimo che include un vasto insieme di attività, che includono il noleggio, la consulenza, i servizi tecnici e di ingegneria, la ricerca e sviluppo, i servizi di marketing, pubblicità, pubbliche relazioni, ecc.): l'incidenza complessiva di tali settori sulla consistenza delle partecipazioni all'estero della regione all'estero è pari al 10,4% delle imprese partecipate, al 4,8% dei loro dipendenti (poco più di 21mila) e al 7,2% del fatturato (8,3 miliardi di euro). Importanti evoluzioni si registrano invece in alcuni settori terziari non coperti dalla banca dati REPRINT, come i servizi bancari e finanziari, i *media* e la ristorazione, dove alcune grandi imprese lombarde hanno accresciuto significativamente la loro presenza internazionale negli ultimi anni con acquisizioni di largo respiro.

Riguardo alla composizione settoriale delle attività partecipate all'estero nel settore manifatturiero, il confronto con la media nazionale riferito ai comparti à *la Pavitt*<sup>8</sup> mostra una forte specializzazione relativa della Lombardia nel comparto dei settori ad elevata intensità tecnologica.

### Indici di specializzazione (I.S.)\* dell'internazionalizzazione produttiva delle imprese manifatturiere lombarde rispetto all'Italia, per comparti alla Pavitt



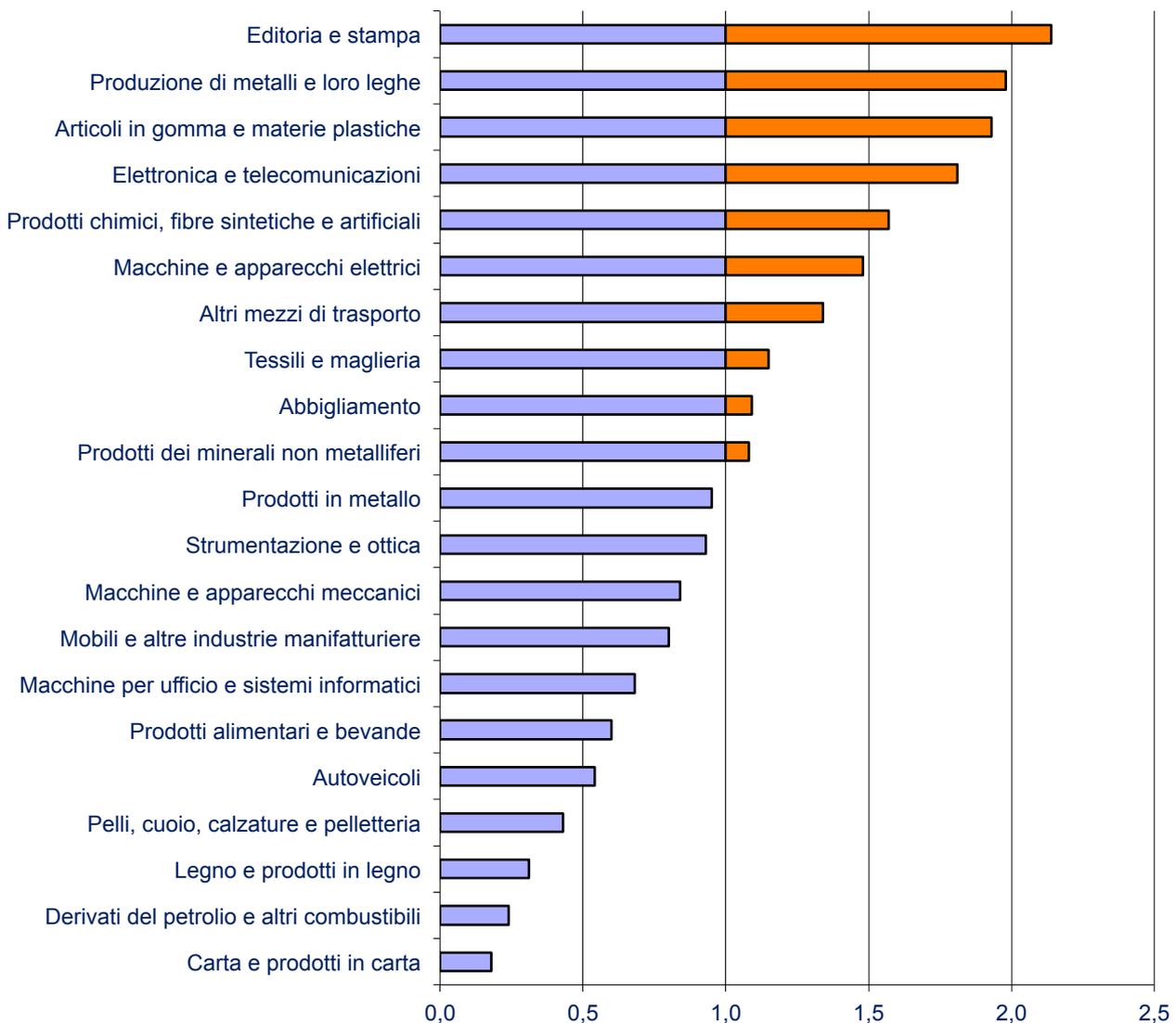
\* I.S. = 
$$\frac{\text{Incidenza del settore } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle partecipate manifatturiere estere della Lombardia}}{\text{Incidenza del settore } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle partecipate manifatturiere estere dell'Italia}}$$

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

8. Si tratta di una ripartizione delle attività industriali in quattro grandi comparti, ampiamente utilizzata negli studi di economia industriale. I settori ad elevata intensità tecnologica includono chimica fine, farmaceutica, elettronica, strumentazione, aerospazio; i settori specialistici la meccanica e l'elettromeccanica strumentale; i settori ad elevata intensità di scala il petrolio, la carta, chimica di base, i prodotti in gomma e plastica, la metallurgia, i prodotti elettrici, l'*automotive*; i settori tradizionali, infine, includono tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, legno e prodotti in legno, editoria e altre industrie manifatturiere.

L'analisi settoriale "premia" la Lombardia in quasi tutti i comparti a media ed alta intensità tecnologica, mentre si riscontra una despecializzazione relativa della regione nella maggior parte dei settori a più bassa intensità tecnologica.<sup>9</sup> Un'analisi di maggior dettaglio evidenzierebbe una forte specializzazione relativa della Lombardia proprio nei settori a maggiore intensità tecnologica, come l'aerospazio, la microelettronica, la farmaceutica, la chimica fine.

### Indici di specializzazione (I.S.)\* dell'internazionalizzazione produttiva delle imprese manifatturiere lombarde rispetto all'Italia, per settore



\* I.S. = 
$$\frac{\text{Incidenza del settore } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle partecipate manifatturiere estere della Lombardia}}{\text{Incidenza del settore } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle partecipate manifatturiere estere dell'Italia}}$$

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

9. Valori dell'indice di specializzazione I.S. superiori all'unità segnalano una specializzazione della regione nel comparto considerato, mentre valori dell'indice I.S. inferiori all'unità segnalano una despecializzazione relativa.

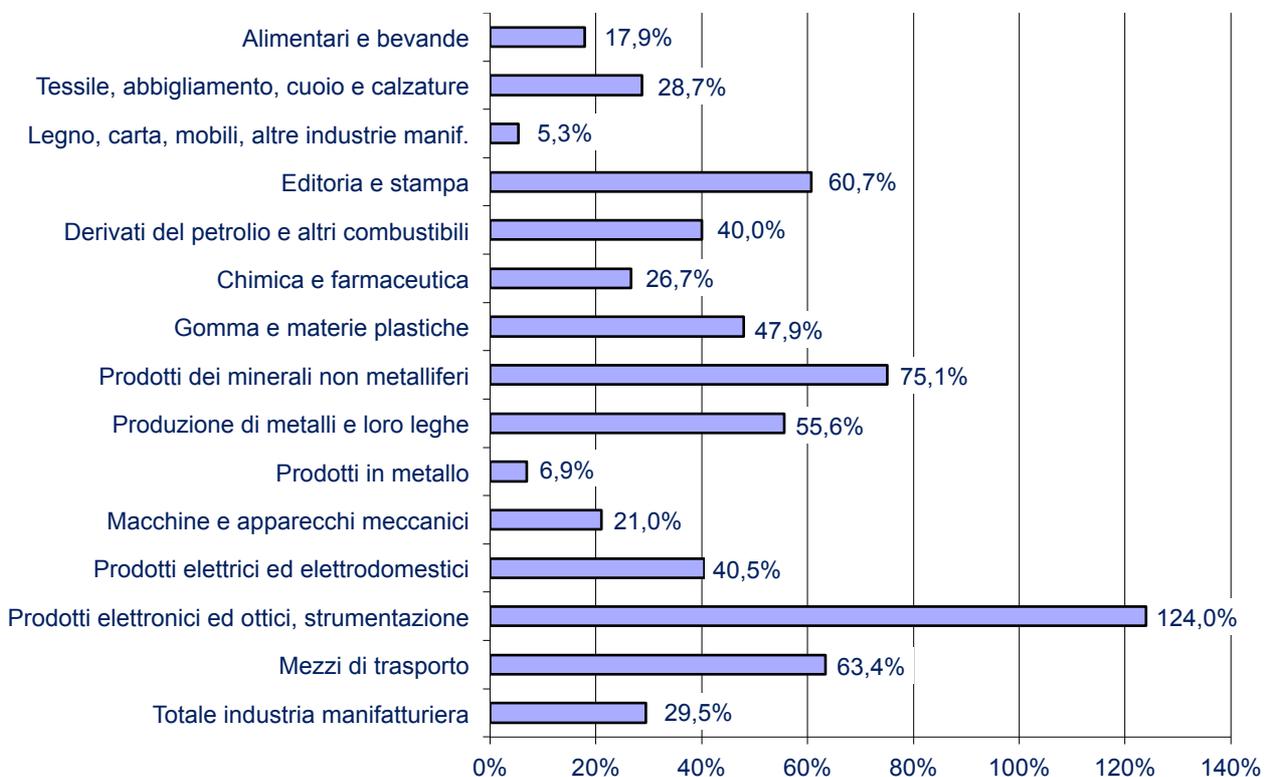
Le attività produttive all'estero delle imprese lombarde assumono particolare rilievo, sia in termini assoluti che in riferimento al dato nazionale, nelle filiera chimica-farmaceutica-prodotti in gomma e plastica, in quella metalmeccanica (metalli, prodotti in metallo, macchine e apparecchi meccanici) e in quella dei prodotti elettrici, elettronici ed ottici.

Tra i rimanenti settori, merita una segnalazione il rilievo assunto in ambito nazionale nel settore editoriale, rafforzatosi recentemente con alcune importanti acquisizioni da parte dei maggiori gruppi industriali lombardi operanti nel settore dei media.

Meno significativa appare invece, sia in termini assoluti che per specializzazione rispetto al dato nazionale, la consistenza delle partecipazioni estere delle imprese lombarde nella filiera energetica (industria estrattiva, petrolio, energia elettrica, gas e acqua), nei mezzi di trasporto e nei comparti manifatturieri tradizionali: tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, legno e prodotti in legno, carta e prodotti in carta, materiali per l'edilizia, mobili e altre industrie manifatturiere.

Un interessante indicatore del grado di multinazionalizzazione produttiva dell'industria lombarda sul lato dell'internazionalizzazione attiva si ottiene rapportando il numero dei dipendenti delle imprese manifatturiere partecipate all'estero al numero degli addetti interni alla regione (dato quest'ultimo di fonte Istat Asia, disponibile con riferimento all'anno 2008).

**Grado di multinazionalizzazione attiva  
dell'industria manifatturiera lombarda, per settore  
(incidenza dei dipendenti delle partecipate estere sull'occupazione interna)**



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano; per gli addetti interni Istat Asia, 2008.

Nel complesso, il grado di multinazionalizzazione attiva dell'industria manifatturiera lombarda, così calcolato, risulta pari al 29,5%; in altri termini, le imprese partecipate all'estero dalle imprese lombarde occupano quasi un dipendente ogni 3 occupati nelle unità locali manifatturiere localizzate in Lombardia.

Vi sono tuttavia significative differenze tra i diversi settori industriali.

Tre comparti spiccano su tutti per l'elevato grado di internazionalizzazione, e precisamente i prodotti elettronici ed ottici (grado di multinazionalizzazione 124%, unico settore in cui il numero dei dipendenti all'estero supera quello dei dipendenti interni), i prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi (75%, ovvero tre dipendenti all'estero ogni 4 interni) ed i mezzi di trasporto (63,4%). Si tratta di comparti ad elevata intensità di scala e/o tecnologica, in generale caratterizzati da alta vocazione alla multinazionalizzazione produttiva, che in Lombardia si qualificano per la presenza di alcune grandi imprese fortemente internazionalizzate, con importanti presenze produttive presso i principali mercati di sbocco.

Viceversa, i settori tradizionali e i settori dell'industria "leggera" mostrano per lo più un grado di multinazionalizzazione relativamente modesto (legno, carta, mobili, altre industrie manifatturiere, prodotti in metallo, alimentari e bevande); una relativa eccezione è costituita dalla filiera tessile-abbigliamento-cuoio e calzature, nella quale è stato più frequente il ricorso a forme di delocalizzazione produttiva in paesi a basso costo del lavoro.

La dinamica relativa al periodo più recente (2005-2010) evidenzia come la consistenza complessiva delle attività partecipate all'estero nel settore manifatturiero, in termini di numero di dipendenti delle imprese partecipate, sia cresciuta di oltre il 10%, nonostante la congiuntura fortemente negativa nell'ultimo biennio.

Tra i settori in cui la crescita dei dipendenti all'estero è stata più sostenuta si segnalano altri mezzi di trasporto (+78,6%), editoria (+53,5%), macchine ed apparecchiature meccaniche (+32,6%), strumentazione ed ottica (+21,8%) e metallurgia (+20,6%). In calo appare invece la consistenza delle attività estere nei settori del legno (-38,6%), dei mobili (-16%) e della carta (-13,6%).

Più sostenuta rispetto a quella del settore manifatturiero la crescita della consistenza delle attività partecipate all'estero nel settore dei servizi (+24% i dipendenti nel periodo 2005-2010), ma a partire da livelli iniziali assai modesti. Merita peraltro di essere sottolineato il dato relativo al commercio all'ingrosso (+25,9%), a sottolineare gli sforzi compiuti dalle imprese lombarde per rafforzare le proprie reti commerciali dirette all'estero.

Da segnalare anche il forte incremento delle attività estere delle imprese del settore dei servizi di informatica e telecomunicazioni (+90%), la cui entità segnala più che altro un primo tentativo di espansione internazionale delle imprese lombarde di questo settore, a partire da posizioni assai modeste.

## Evoluzione delle partecipazioni delle imprese lombarde all'estero per settore, 31.12.2005 – 31.12.2010

	Imprese estere partecipate			Dipendenti delle imprese estere partecipate		
	2005	2010	Var. %	2005	2010	Var. %
Industria estrattiva	26	29	11,5	1.805	1.529	-15,3
Industria manifatturiera	2.087	2.421	16,0	280.733	312.946	11,5
<i>Prodotti alimentari e bevande</i>	111	119	7,2	12.633	12.761	1,0
<i>Industria del tabacco</i>	0	0	--	0	0	--
<i>Tessili e maglieria</i>	187	194	3,7	19.774	20.068	1,5
<i>Abbigliamento</i>	73	74	1,4	14.336	14.219	-0,8
<i>Pelli, cuoio, calzature e pelletteria</i>	39	44	12,8	4.180	3.979	-4,8
<i>Legno e prodotti in legno</i>	27	31	14,8	2.110	1.296	-38,6
<i>Carta e prodotti in carta</i>	20	24	20,0	1.283	1.109	-13,6
<i>Editoria e stampa</i>	144	167	16,0	6.188	9.497	53,5
<i>Coke, petrolio, combustibili nucleari</i>	6	8	33,3	1.069	1.138	6,5
<i>Chimica, farmaceutica, fibre sintetiche</i>	241	289	19,9	17.487	19.967	14,2
<i>Gomma e materie plastiche</i>	193	222	15,0	30.015	30.575	1,9
<i>Prodotti dei minerali non metalliferi</i>	96	119	24,0	21.905	24.236	10,6
<i>Metallurgia</i>	102	128	25,5	22.588	27.238	20,6
<i>Prodotti in metallo</i>	178	221	24,2	10.448	12.484	19,5
<i>Macchine e apparecchi meccanici</i>	287	336	17,1	22.258	29.518	32,6
<i>Macchine per ufficio e sistemi informatici</i>	4	5	25,0	437	457	4,6
<i>Macchine e apparecchiature elettriche</i>	119	132	10,9	19.364	21.544	11,3
<i>Elettronica e telecomunicazioni</i>	50	72	44,0	40.161	43.150	7,4
<i>Strumentazione e ottica</i>	48	58	20,8	5.206	6.343	21,8
<i>Autoveicoli</i>	96	110	14,6	18.228	19.064	4,6
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	12	11	-8,3	5.291	9.452	78,6
<i>Mobili e altre industrie manifatturiere</i>	54	57	5,6	5.772	4.851	-16,0
Costruzioni	452	452	0,0	44.076	40.079	-9,1
Servizi	4.391	5.168	17,7	69.307	85.957	24,0
<i>Energia, gas e acqua</i>	106	121	14,2	3.937	4.222	7,2
<i>Commercio all'ingrosso</i>	3.574	4.208	17,7	48.118	60.575	25,9
<i>Logistica e trasporti</i>	255	285	11,8	6.022	7.079	17,6
<i>Servizi di informatica e telecomunicazioni</i>	105	135	28,6	1.636	3.109	90,0
<i>Altri servizi professionali</i>	351	419	19,4	9.594	10.972	14,4
<b>Totale Lombardia</b>	<b>6.954</b>	<b>8.070</b>	<b>14,2</b>	<b>395.921</b>	<b>440.511</b>	<b>11,3</b>

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

## 2.3. LA STRUTTURA GEOGRAFICA

Quasi i due quinti dei dipendenti delle partecipate estere delle imprese lombarde si concentrano nelle 3.404 imprese partecipate negli altri paesi UE-15 (circa 157.500 dipendenti, pari al 35,8% del totale); oltre 86mila (19,6%) sono i dipendenti delle circa 1.200 imprese partecipate localizzate nei paesi dell'Europa centro-orientale e circa 15.800 (3,6%) quelli delle quasi 400 imprese partecipate localizzate negli altri paesi europei (3,7%). Nel complesso, il Vecchio Continente ospita il 62,2% delle imprese partecipate delle imprese lombarde e il 59% dei relativi dipendenti.

Nelle Americhe le imprese partecipate da imprese lombarde sono oltre 1.500, con 73mila dipendenti; il Nord America prevale sull'America Latina in termini di numero di imprese partecipate (852 contro 703), mentre le posizioni si invertono in relazione al numero dei relativi dipendenti (oltre 42mila in America Latina, contro poco meno di 31mila in Nord America). Completano il quadro oltre 1.150 imprese partecipate in Asia, con 75mila dipendenti; 267 imprese in Africa, con 30.700 dipendenti; infine, 75 imprese in Oceania, con poco meno di 1.700 dipendenti.

Gli anni più recenti hanno visto alcune interessanti evoluzioni nelle direttrici geografiche degli investimenti diretti esteri delle imprese lombarde. A fronte di una generalizzata crescita del numero di iniziative, determinata dal crescente coinvolgimento delle piccole e medie imprese nel processo di internazionalizzazione tramite IDE, le variazioni più significative si colgono analizzando la dinamica riferita al numero dei dipendenti delle partecipate estere.

L'incremento dell'occupazione delle partecipate nei paesi europei appare sostanzialmente in linea con la media complessiva, ma merita di essere sottolineata la significativa crescita della consistenza delle partecipazioni lombarde in Germania (+30,9% in termini di numero di dipendenti), a cui si contrappone una sia pur modesta contrazione della consistenza delle partecipazioni in Francia. In crescita anche le presenze in Europa centrale ed orientale, dove spiccano i dati relativi a Polonia (+29,9% i dipendenti) e Repubblica Ceca (+33%); in forte crescita anche le presenze in Russia, Slovacchia e Serbia.

Crescono più della media le partecipazioni in Nord America (+15,5% in termini di dipendenti), grazie alla ripresa degli investimenti manifatturieri negli USA, favoriti fino al 2008 anche dalla debolezza del dollaro. Si riduce invece il peso dell'America Latina, principalmente a causa della contrazione delle attività in Argentina (-30% sempre in termini di dipendenti delle imprese partecipate).

Inferiore della media è invece la crescita della consistenza delle partecipazioni in Africa, in Medio Oriente e in Asia centrale, se misurata in base al numero di dipendenti. In molti paesi dell'area del Mediterraneo e della penisola arabica si registra tuttavia un forte incremento numerico delle presenze, determinato dagli investimenti di molte piccole e medie imprese, che si sono aggiunte alle grandi imprese già presenti (in particolare nelle costruzioni, nei settori energetico e metalmeccanico). Tra i paesi dell'area, Emirati Arabi Uniti, Egitto ed Arabia Saudita hanno visto più che raddoppiare il numero di imprese partecipate da investitori lombardi nel corso degli anni Duemila.

Tassi di crescita più elevati si registrano per l'Asia orientale e segnatamente per la Cina, che in soli cinque anni vede crescere del 43,8% le presenze (da 313 a 450) e di oltre il 60% la consistenza delle partecipazioni (i dipendenti delle imprese partecipate passano da 18.700 a oltre 30mila). Nell'arco del decennio, le presenze lombarde in Cina sono più che raddoppiate, mentre il numero dei dipendenti è triplicato.

## Struttura geografica delle partecipazioni delle imprese lombarde all'estero, al 31.12.2010

	Imprese partecipate		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese partecipate	
	N.	%	N.	%	Milioni di euro	%
<b>UE-15</b>	<b>3.404</b>	<b>42,2</b>	<b>157.649</b>	<b>35,8</b>	<b>64.489</b>	<b>56,1</b>
Belgio	113	1,4	6.629	1,5	3.567	3,1
Francia	885	11,0	49.744	11,3	19.919	17,3
Germania	665	8,2	34.945	7,9	16.372	14,2
Regno Unito	520	6,4	24.161	5,5	6.001	5,2
Paesi Bassi	198	2,5	4.962	1,1	2.064	1,8
Spagna	560	6,9	26.339	6,0	12.128	10,5
<b>Europa centrale ed orientale</b>	<b>1.221</b>	<b>15,1</b>	<b>86.191</b>	<b>19,6</b>	<b>8.553</b>	<b>7,4</b>
Polonia	210	2,6	21.500	4,9	2.330	2,0
Repubblica Ceca	92	1,1	7.104	1,6	920	0,8
Romania	325	4,0	22.753	5,2	1.667	1,4
Russia	125	1,5	10.471	2,4	1.363	1,2
Ungheria	115	1,4	4.847	1,1	346	0,3
<b>Altri paesi europei</b>	<b>395</b>	<b>4,9</b>	<b>15.831</b>	<b>3,6</b>	<b>6.420</b>	<b>5,6</b>
Svizzera	235	2,9	4.998	1,1	3.886	3,4
Turchia	85	1,1	6.802	1,5	924	0,8
<b>Africa settentrionale</b>	<b>156</b>	<b>1,9</b>	<b>18.319</b>	<b>4,2</b>	<b>2.629</b>	<b>2,3</b>
Egitto	33	0,4	6.877	1,6	1.211	1,1
Marocco	46	0,6	7.168	1,6	735	0,6
<b>Africa sub-sahariana</b>	<b>111</b>	<b>1,4</b>	<b>12.402</b>	<b>2,8</b>	<b>1.380</b>	<b>1,2</b>
Nigeria	21	0,3	6.512	1,5	607	0,5
<b>Nord America</b>	<b>852</b>	<b>10,6</b>	<b>30.892</b>	<b>7,0</b>	<b>11.158</b>	<b>9,7</b>
Canada	101	1,3	2.596	0,6	721	0,6
Stati Uniti d'America	751	9,3	28.296	6,4	10.432	9,1
<b>America Latina</b>	<b>703</b>	<b>8,7</b>	<b>42.181</b>	<b>9,6</b>	<b>7.663</b>	<b>6,7</b>
Argentina	140	1,7	7.541	1,7	1.967	1,7
Brasile	271	3,4	23.059	5,2	3.899	3,4
Messico	111	1,4	4.633	1,1	521	0,5
<b>Medio Oriente</b>	<b>94</b>	<b>1,2</b>	<b>2.898</b>	<b>0,7</b>	<b>671</b>	<b>0,6</b>
<b>Asia centrale</b>	<b>179</b>	<b>2,2</b>	<b>15.079</b>	<b>3,4</b>	<b>1.374</b>	<b>1,2</b>
India	130	1,6	6.647	1,5	679	0,6
Kazakhstan	25	0,3	6.888	1,6	601	0,5
<b>Asia orientale</b>	<b>880</b>	<b>10,9</b>	<b>57.381</b>	<b>13,0</b>	<b>9.712</b>	<b>8,4</b>
Cina	450	5,6	30.023	6,8	1.904	1,7
Giappone	69	0,9	1.976	0,4	1.493	1,3
Malaysia	51	0,6	7.360	1,7	416	0,4
Singapore	76	0,9	8.864	2,0	2.784	2,4
<b>Oceania</b>	<b>75</b>	<b>0,9</b>	<b>1.688</b>	<b>0,4</b>	<b>922</b>	<b>0,8</b>
<b>Totale</b>	<b>8.070</b>	<b>100,0</b>	<b>440.511</b>	<b>100,0</b>	<b>114.969</b>	<b>100,0</b>

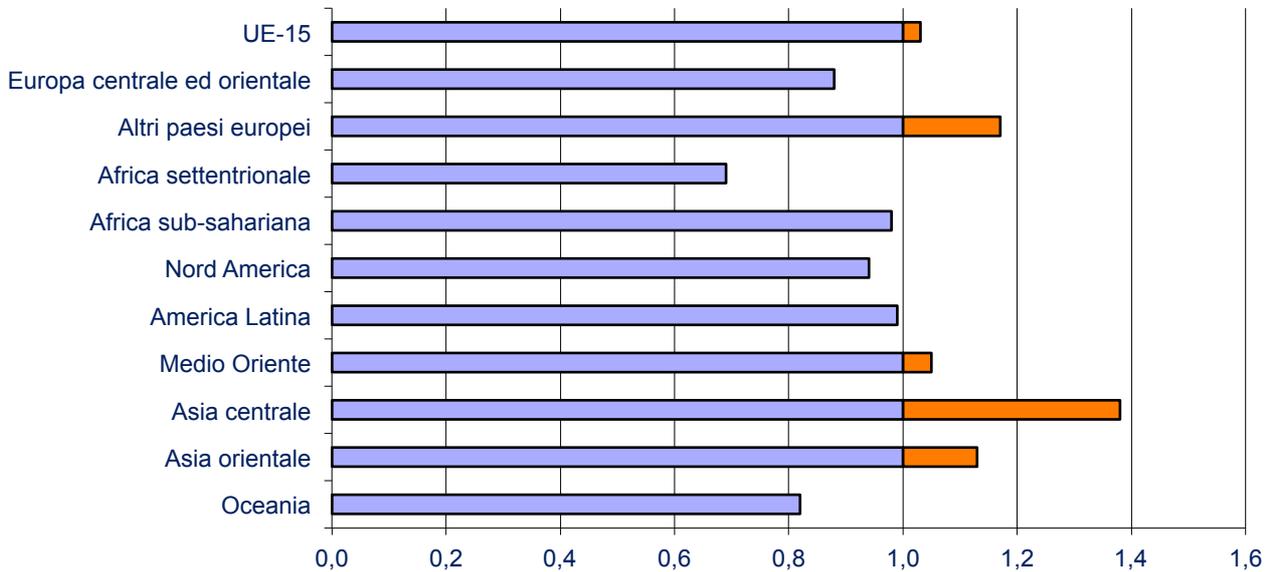
Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

## Evoluzione delle partecipazioni delle imprese lombarde all'estero per aree geografiche e principali paesi, 31.12.2005 – 31.12.2010

	Imprese estere partecipate			Dipendenti delle imprese estere partecipate		
	2005	2010	Var. %	2000	2010	Var. %
<b>UE-15</b>	<b>3.011</b>	<b>3.404</b>	<b>13,1</b>	<b>143.327</b>	<b>157.649</b>	<b>10,0</b>
Belgio	106	113	6,6	6.623	6.629	0,1
Francia	809	885	9,4	51.902	49.744	-4,2
Germania	567	665	17,3	26.704	34.945	30,9
Regno Unito	461	520	12,8	22.470	24.161	7,5
Paesi Bassi	176	198	12,5	3.747	4.962	32,4
Spagna	483	560	15,9	20.906	26.339	26,0
<b>Europa centrale ed orientale</b>	<b>1.064</b>	<b>1.221</b>	<b>14,8</b>	<b>73.864</b>	<b>86.191</b>	<b>16,7</b>
Polonia	194	210	8,2	16.547	21.500	29,9
Repubblica Ceca	79	92	16,5	5.342	7.104	33,0
Romania	287	325	13,2	19.259	22.753	18,1
Russia	95	125	31,6	9.750	10.471	7,4
Ungheria	104	115	10,6	4.335	4.847	11,8
<b>Altri paesi europei</b>	<b>358</b>	<b>395</b>	<b>10,3</b>	<b>15.203</b>	<b>15.831</b>	<b>4,1</b>
Svizzera	222	235	5,9	5.032	4.998	-0,7
Turchia	68	85	25,0	5.905	6.802	15,2
<b>Africa settentrionale</b>	<b>128</b>	<b>156</b>	<b>21,9</b>	<b>18.515</b>	<b>18.319</b>	<b>-1,1</b>
Egitto	22	33	50,0	7.536	6.877	-8,7
Marocco	41	46	12,2	7.082	7.168	1,2
<b>Africa sub-sahariana</b>	<b>96</b>	<b>111</b>	<b>15,6</b>	<b>11.538</b>	<b>12.402</b>	<b>7,5</b>
Nigeria	18	21	16,7	5.563	6.512	17,1
<b>Nord America</b>	<b>726</b>	<b>852</b>	<b>17,4</b>	<b>26.753</b>	<b>30.892</b>	<b>15,5</b>
Canada	85	101	18,8	2.334	2.596	11,2
Stati Uniti d'America	641	751	17,2	24.419	28.296	15,9
<b>America Latina</b>	<b>624</b>	<b>703</b>	<b>12,7</b>	<b>44.445</b>	<b>42.181</b>	<b>-5,1</b>
Argentina	125	140	12,0	10.775	7.541	-30,0
Brasile	245	271	10,6	22.399	23.059	2,9
Messico	90	111	23,3	4.813	4.633	-3,7
<b>Medio Oriente</b>	<b>61</b>	<b>94</b>	<b>54,1</b>	<b>2.868</b>	<b>2.898</b>	<b>1,0</b>
<b>Asia centrale</b>	<b>141</b>	<b>179</b>	<b>27,0</b>	<b>13.986</b>	<b>15.079</b>	<b>7,8</b>
India	98	130	32,7	6.901	6.647	-3,7
Kazakhstan	21	25	19,0	5.617	6.888	22,6
<b>Asia orientale</b>	<b>677</b>	<b>880</b>	<b>30,0</b>	<b>43.844</b>	<b>57.381</b>	<b>30,9</b>
Cina	313	450	43,8	18.738	30.023	60,2
Giappone	61	69	13,1	1.824	1.976	8,3
Malaysia	37	51	37,8	7.297	7.360	0,9
Singapore	62	76	22,6	8.625	8.864	2,8
<b>Oceania</b>	<b>68</b>	<b>75</b>	<b>10,3</b>	<b>1.578</b>	<b>1.688</b>	<b>7,0</b>
<b>Totale Lombardia</b>	<b>6.954</b>	<b>7.943</b>	<b>14,2</b>	<b>395.921</b>	<b>437.977</b>	<b>10,6</b>

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

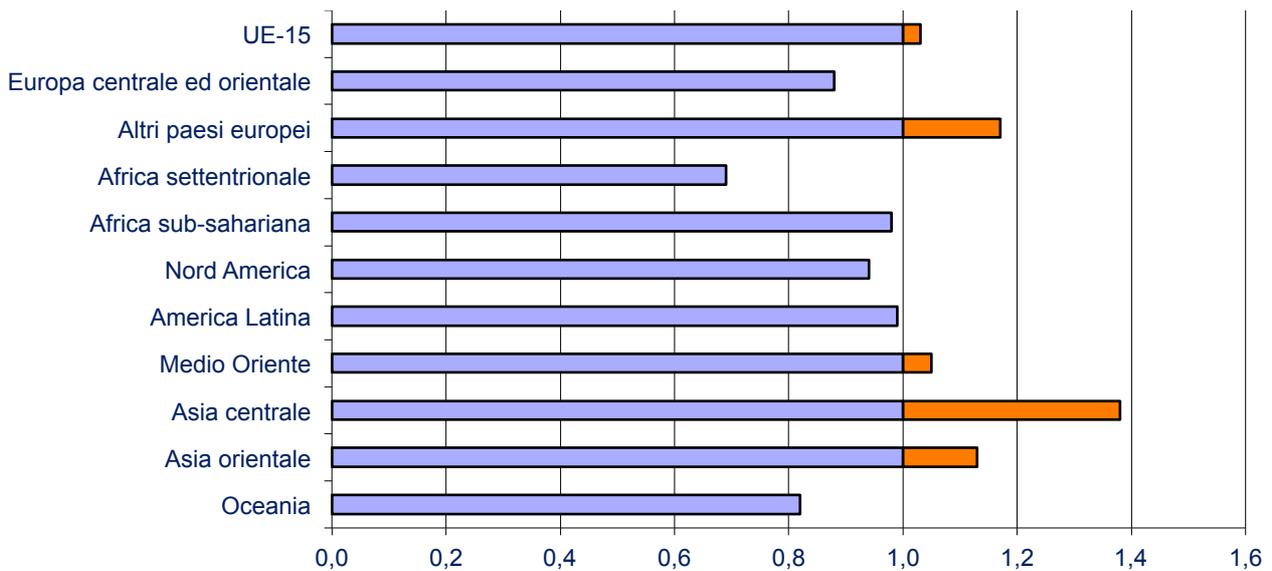
### Indici di specializzazione (I.S.)\* geografica delle partecipazioni lombarde all'estero, rispetto all'Italia, in base al numero di imprese partecipate



$$* \text{ I.S.} = \frac{\text{Incidenza dell'area } j \text{ sul totale in relazione al numero delle imprese partecipate all'estero da imprese lombarde}}{\text{Incidenza dell'area } j \text{ sul totale in relazione al numero delle imprese partecipate all'estero da imprese italiane}}$$

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

### Indici di specializzazione (I.S.)\* geografica delle partecipazioni lombarde all'estero, rispetto all'Italia, in base al numero di imprese partecipate



$$* \text{ I.S.} = \frac{\text{Incidenza dell'area } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle imprese partecipate all'estero da imprese lombarde}}{\text{Incidenza dell'area } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle imprese partecipate all'estero da imprese italiane}}$$

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Anche se in linea generale le direttrici geografiche dell'internazionalizzazione delle imprese lombarde non differiscono radicalmente da quelli delle altre imprese italiane, l'analisi degli indici di specializzazione geografica delle partecipazioni estere – calcolato con riferimento sia al numero di imprese partecipate, sia al numero dei loro dipendenti – consente di evidenziare alcune interessanti peculiarità.<sup>10</sup>

Il dato più significativo consiste indubbiamente nella specializzazione delle partecipazioni lombarde in Asia centrale ed orientale, dove esse sembrano essersi meglio attrezzate rispetto alla media delle imprese italiane per cogliere le opportunità di un'area caratterizzata negli ultimi anni e in prospettiva anche per i prossimi da elevati da tassi di crescita e nella quale una presenza diretta è spesso condizione necessaria per conquistare quote di mercato significative e durature, stanti la distanza geografica e "culturale" che separa le nostre imprese da quei mercati. È bene tuttavia ricordare come la presenza delle imprese italiane in Cina, India e negli altri paesi asiatici emergenti sia ancora lontana da quella delle imprese di altre economie avanzate che costituiscono i nostri più diretti concorrenti sui mercati internazionali.

In Europa la Lombardia mostra una presenza superiore sia pur di poco alla media nei paesi UE-15 e negli altri paesi europei (e segnatamente nella vicina Svizzera, dove peraltro le iniziative lombarde sono per lo più dovute a PMI), mentre vi è una significativa despecializzazione negli altri paesi UE-27 e in generale in tutta l'Europa centro-orientale, dove negli scorsi due decenni le iniziative di delocalizzazione produttiva prevalentemente finalizzate alla riduzione del costo del lavoro sono state meno frequenti di quanto non sia avvenuto per altre regioni italiane. Nondimeno, negli ultimi anni si segnala un incremento degli investimenti lombardi in alcuni paesi dell'area, che agli innegabili vantaggi nei costi di produzione (lavoro, ma anche energia e materie prime) uniscono l'essere mercati di sbocco già oggi importanti (ad es. Polonia e Russia) o con prospettive di crescita assai interessanti (come la Serbia).

Merita qualche considerazione l'elevata numerosità delle nuove iniziative di investimento diretto delle imprese lombarde negli Stati Uniti d'America, che ne fanno la seconda destinazione geografica dopo la Cina nei primi anni Duemila. Pur prevalendo nettamente, come facile prevedere, le iniziative di natura commerciale, finalizzate a consolidare la presenza delle imprese investitrici sul fondamentale mercato nordamericano, occorre segnalare come negli ultimi anni siano fortemente aumentate anche le acquisizioni di attività produttive, che hanno consentito alle imprese investitrici di cogliere una duplice opportunità: da un lato, quella della convenienza dell'investimento; dall'altro, la possibilità di far fronte alle maggiori difficoltà di esportare in euro spostando in dollari almeno una parte della struttura di costo.

---

<sup>10</sup> È opportuno sottolineare come le specializzazioni geografiche siano state calcolate in questa sede con riferimento all'intero arco dei settori considerati dalla banca dati Reprint e non alla sola industria manifatturiera.

## 2.4. L'ANALISI PER PROVINCIA

La ripartizione dei principali indicatori economici delle partecipazioni all'estero rilevate delle imprese lombarde in base alla provincia di origine dell'impresa investitrice sottolinea la scontata leadership di Milano, che anche dopo il recente scorporo dal suo territorio della neonata provincia di Monza e Brianza contribuisce da sola con oltre un terzo delle imprese investitrici della regione (37,8%) e poco meno della metà delle imprese partecipate all'estero, dei loro dipendenti e fatturato (44,9%, 42,8% e 47,6%, rispettivamente).

### Le partecipazioni delle imprese lombarde all'estero per provincia, al 31.12.2010

	Imprese investitrici		Imprese estere partecipate		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese partecipate	
	N.	%	N.	%	N.	%	Milioni di euro	%
Bergamo	270	12,3	1.106	13,7	66.242	15,0	16.406	14,3
Brescia	380	17,3	1.254	15,5	50.030	11,4	18.279	15,9
Como	104	4,7	308	3,8	10.940	2,5	1.639	1,4
Cremona	39	1,8	103	1,3	2.287	0,5	324	0,3
Lecco	100	4,5	242	3,0	7.359	1,7	1.439	1,3
Lodi	19	0,9	40	0,5	792	0,2	186	0,2
Mantova	68	3,1	211	2,6	15.799	3,6	1.905	1,7
Milano	831	37,8	3.623	44,9	188.336	42,8	54.783	47,6
Monza e Brianza	168	7,6	566	7,0	65.409	14,8	14.327	12,5
Pavia	57	2,6	133	1,6	5.183	1,2	737	0,6
Sondrio	14	0,6	23	0,3	1.285	0,3	96	0,1
Varese	150	6,8	461	5,7	26.849	6,1	4.848	4,2
<b>Totale Lombardia</b>	<b>2.200</b>	<b>100,0</b>	<b>8.070</b>	<b>100,0</b>	<b>440.511</b>	<b>100,0</b>	<b>114.969</b>	<b>100,0</b>

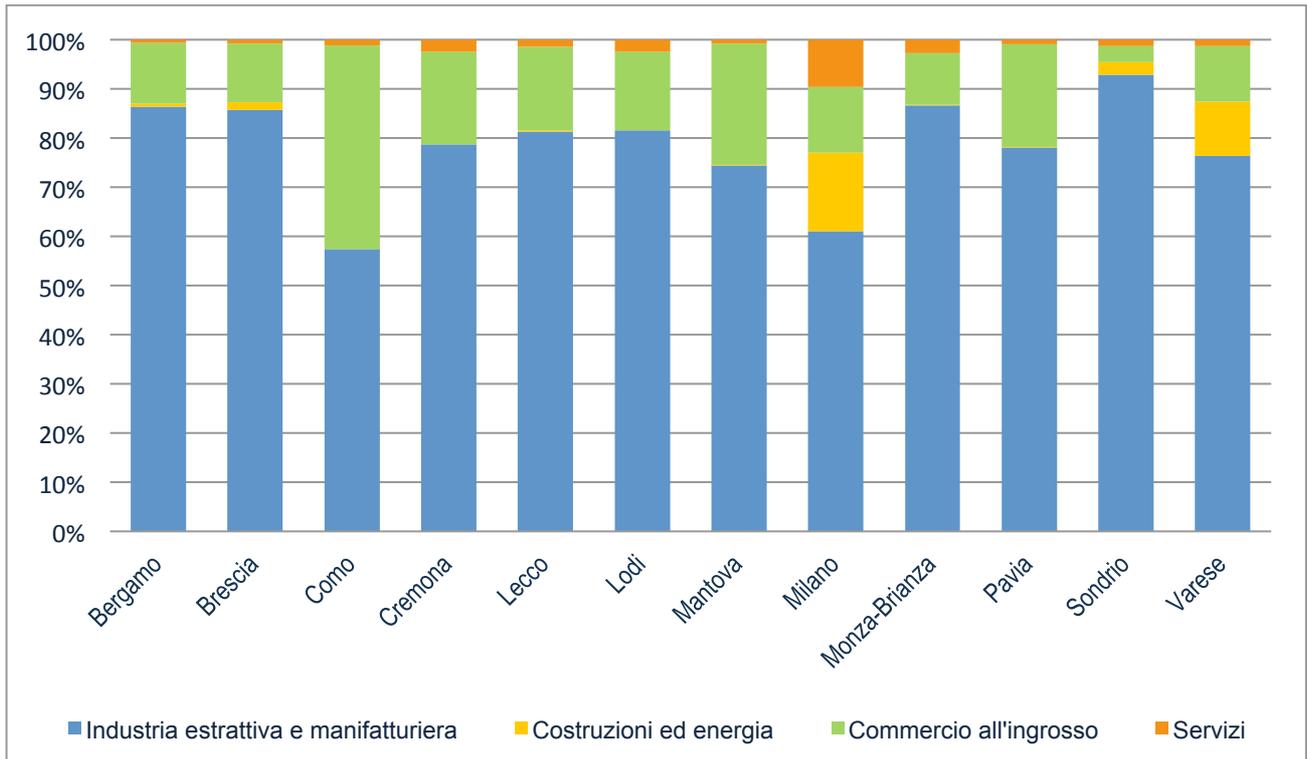
Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Brescia si colloca al secondo posto, davanti a Bergamo, per numero di imprese investitrici, nonché per numero e fatturato delle imprese partecipate, mentre Bergamo prevale sulle altre province lombarde per numero dei dipendenti delle partecipate estere (oltre 66mila unità), precedendo di poco Monza e Brianza (65.400) e più nettamente Brescia (50mila). In quarta posizione figura in questa graduatoria Varese (poco meno di 27mila dipendenti), seguita da Mantova (15.800), Como (11mila), Lecco (7.400), Pavia (5.200), Cremona (2.300), Sondrio (1.300) e Lodi (800).

La composizione settoriale delle partecipazioni all'estero delle diverse province, misurata in base al numero di dipendenti all'estero, è raffigurata nel grafico sottostante. In quasi tutte le province lombarde la quasi totalità delle partecipazioni all'estero si concentra nelle attività manifatturiere e in

quelle commerciali ad esse collegate. Fanno eccezione solo le province di Varese, ove assumono un certo rilievo anche i comparti delle costruzioni e dell'energia, e quella di Milano, da cui origina la gran parte delle attività estere nel settore dei servizi.

### Ripartizione dei dipendenti delle imprese estere partecipate da imprese lombarde, per provincia e comparto di attività

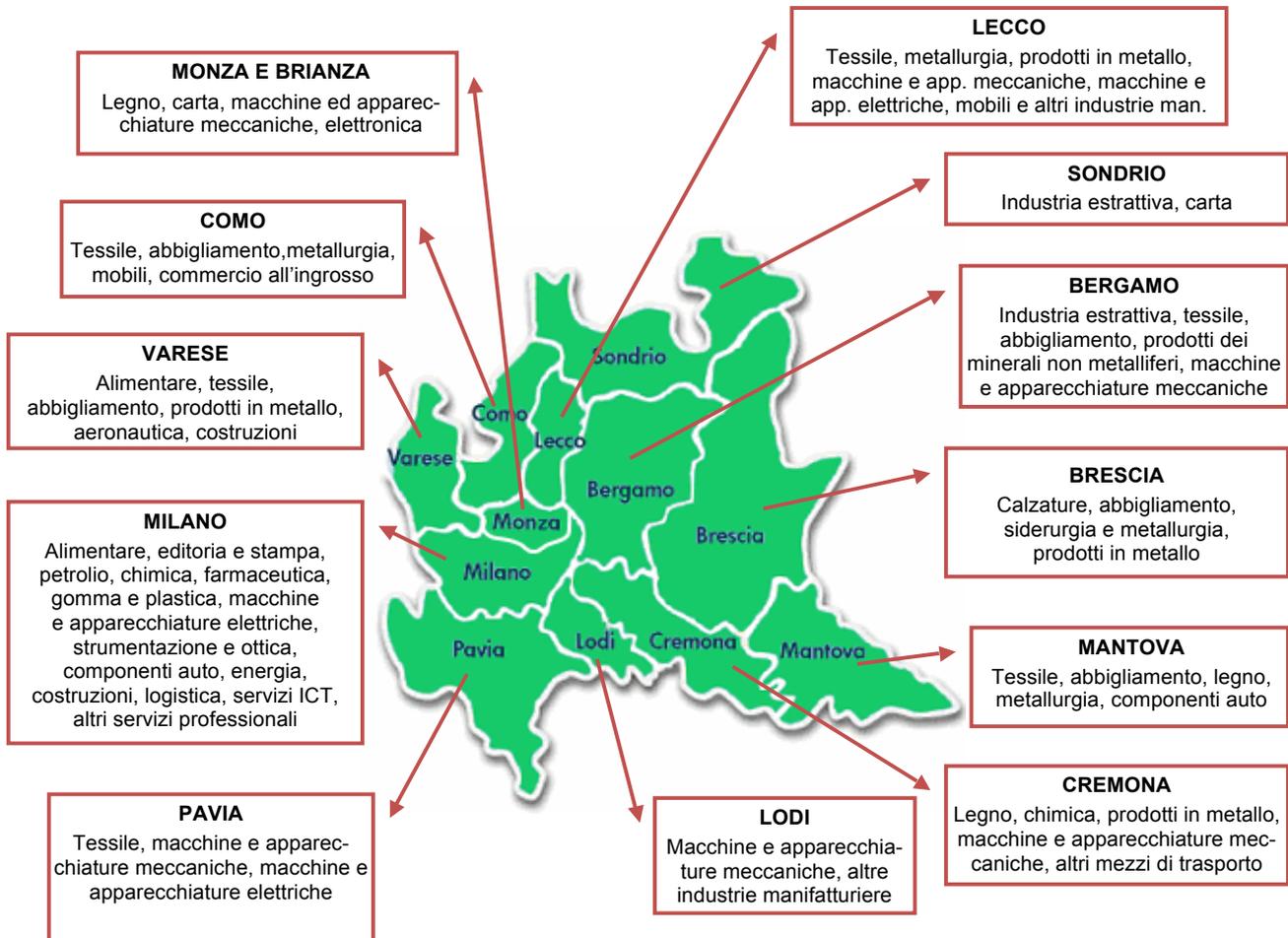


Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Tra le rimanenti province spicca il comportamento di Como, ove la componente commerciale assume massimo rilievo, mentre l'incidenza dell'industria (manifatturiera ed estrattiva) supera l'80% con riferimento all'occupazione delle partecipate estere nelle province di Sondrio, Monza e Brianza, Bergamo, Brescia, Lodi, Lecco e Varese.

Più nitidamente, le specifiche specializzazioni settoriali dell'internazionalizzazione attiva delle province lombarde sono illustrate dalla figura riportata nella pagina seguente.

## Le specializzazioni provinciali delle partecipazioni delle imprese lombarde all'estero



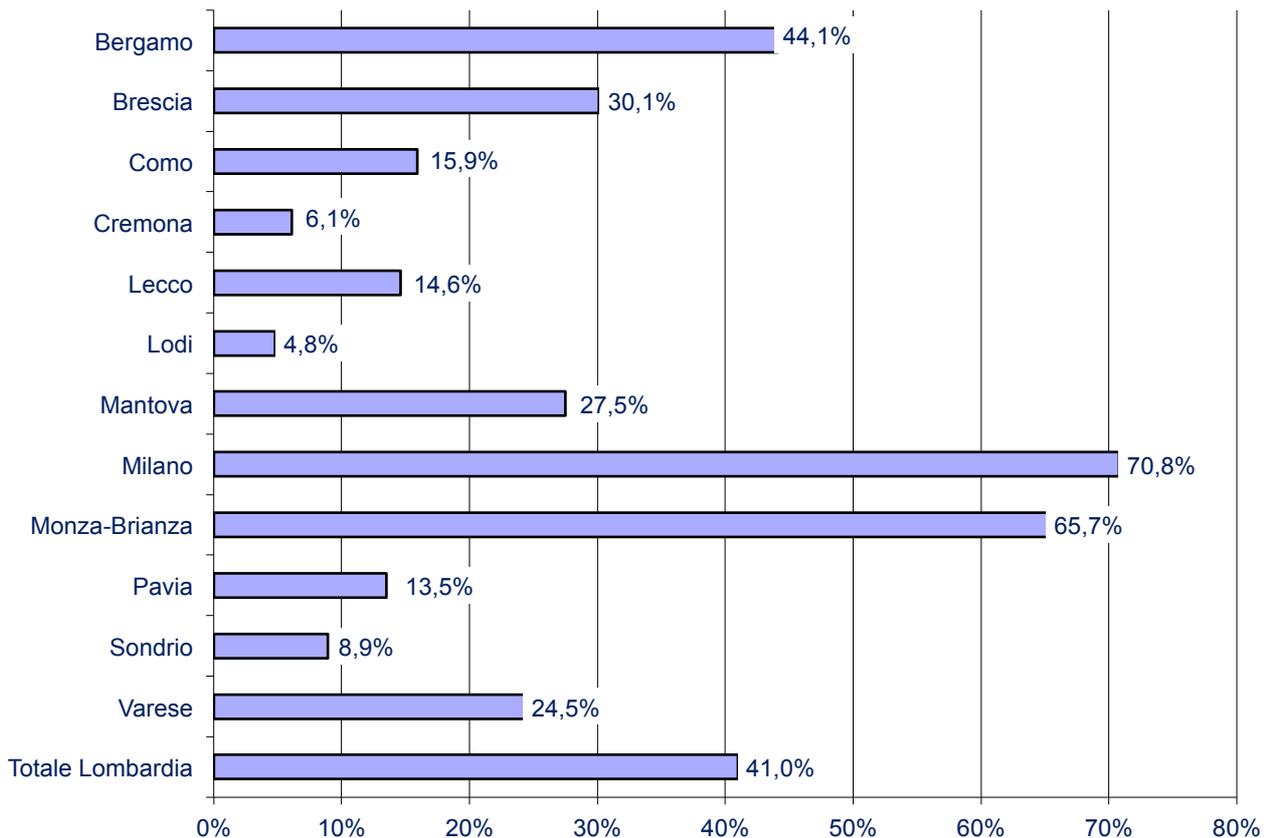
Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Grazie alla disponibilità dei dati Istat Asia è possibile calcolare anche a livello provinciale un indicatore del grado di multinazionalizzazione attiva del settore industriale, misurato rapportando il numero dei dipendenti all'estero sull'occupazione interna (numero dei dipendenti delle unità locali). Le province di Milano e di Monza-Brianza (quest'ultima grazie però fondamentalmente ad un'unica, grande impresa multinazionale) evidenziano una spiccata vocazione all'internazionalizzazione produttiva, con gradi di multinazionalizzazione attiva del settore manifatturiero pari rispettivamente al 68,9% e al 65,9% (in altri termini, le imprese di queste due province vantano due dipendenti all'estero ogni tre dipendenti all'interno della regione).

Superiore alla media regionale (40,9%) anche il grado di internazionalizzazione attiva di Bergamo (44,1%, ovvero quasi un dipendente all'estero ogni due interni). Seguono Brescia (30,1%), Mantova (27,5%), Varese (24,5%), Como (15,9%), Lecco (14,6%) e Pavia (13,5%).

Modesta appare viceversa la propensione all'internazionalizzazione produttiva delle imprese delle province di Cremona, Sondrio e Lodi, che presentano un grado di multinazionalizzazione attiva delle attività manifatturiere inferiore alla soglia del 10%.

### Grado di multinazionalizzazione attiva dell'industria manifatturiera lombarda, per provincia (incidenza dei dipendenti delle partecipate estere sull'occupazione interna)



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

Sempre in relazione alle diverse province lombarde, alcune interessanti indicazioni emergono in relazione all'evoluzione della consistenza delle partecipazioni estere nel corso degli anni più recenti.

I dati evidenziano andamenti differenziati, che possono essere spiegati in parte per l'emergere di dinamiche aggregate, collegate al crescente coinvolgimento nei processi di espansione multinazionale delle PMI, in parte collegandosi a specifiche vicende aziendali, relative ad imprese di grandi dimensioni che hanno significativamente espanso le loro attività internazionali ovvero hanno compiuto importanti disinvestimenti.

## Evoluzione delle partecipazioni delle imprese lombarde all'estero per provincia, 31.12.2005 – 31.12.2010

	Imprese investitrici			Imprese estere partecipate			Dipendenti delle imprese estere partecipate		
	2005	2010	Var. %	2005	2010	Var. %	2005	2010	Var. %
Bergamo	240	270	12,5	875	1.106	26,4	54.151	66.242	22,3
Brescia	338	380	12,4	1.007	1.254	24,5	45.025	50.030	11,1
Como	100	104	4,0	289	308	6,6	10.569	10.940	3,5
Cremona	36	39	8,3	94	103	9,6	3.377	2.287	-32,3
Lecco	89	100	12,4	189	242	28,0	5.967	7.359	23,3
Lodi	18	19	5,6	38	40	5,3	777	792	1,9
Mantova	63	68	7,9	183	211	15,3	14.105	15.799	12,0
Milano	770	831	7,9	3.212	3.623	12,8	175.521	188.336	7,3
Monza e Brianza	159	168	5,7	516	566	9,7	59.607	65.409	9,7
Pavia	55	57	3,6	123	133	8,1	4.144	5.183	25,1
Sondrio	14	14	0,0	22	23	4,5	1.402	1.285	-8,3
Varese	146	150	2,7	408	461	13,0	21.276	26.849	26,2
<b>Totale Lombardia</b>	<b>2.028</b>	<b>2.200</b>	<b>8,5</b>	<b>6.954</b>	<b>8.070</b>	<b>16,0</b>	<b>395.921</b>	<b>440.511</b>	<b>11,3</b>

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

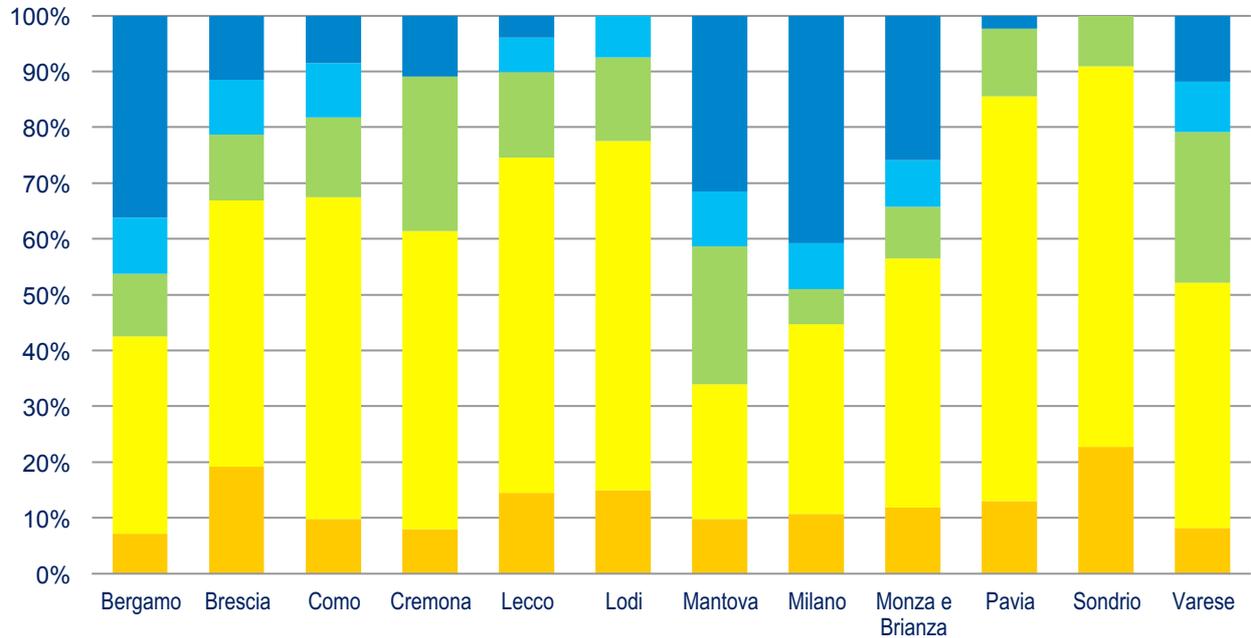
Specifiche vicende aziendali, ad esempio, aiutano a spiegare la forte crescita dei dipendenti all'estero per la provincia di Varese e il forte calo di Cremona; il ruolo delle PMI spiega in gran parte le diverse dinamiche nell'incremento del numero di soggetti investitori e di imprese partecipate (in tal senso, particolarmente dinamiche appaiono le PMI delle province di Bergamo, Brescia e Lecco).

Guardando alla ripartizione dei dipendenti delle imprese partecipate all'estero, il ruolo delle grandi imprese appare particolarmente significativo per Monza-Brianza, dove la quota spettante alle imprese con 500 o più dipendenti supera l'85%, e per le province di Bergamo, Mantova e Milano, dove essa si attesta nell'intorno del 75% del totale.

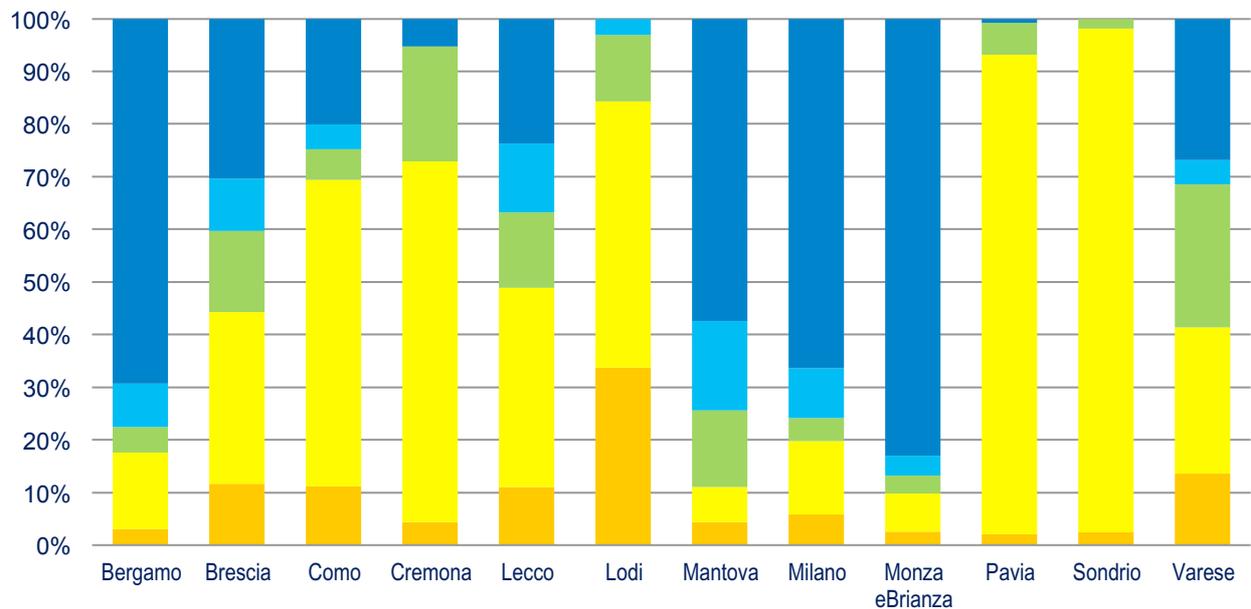
Di converso, le partecipazioni estere delle province di Cremona, Lodi, Pavia e Sondrio sono quasi esclusivamente attribuibili a PMI, mentre il ruolo delle grandi imprese è sostanzialmente trascurabile. Alle imprese con meno di 250 dipendenti è attribuibile oltre la metà delle imprese partecipate all'estero anche nelle province di Brescia e Como, mentre tale quota scende al di sotto del 50% per Bergamo, Mantova e Milano.

Le rimanenti province mostrano invece una chiara prevalenza delle imprese di minore dimensione. Sempre in relazione al numero dei dipendenti delle partecipate estere, la quota spettante alle imprese con 500 o più dipendenti si attesta intorno al 40% del totale per la provincia di Brescia; ad un terzo del totale per Lecco, ad un quarto del totale per Como e Varese. Viceversa, tale quota rimane di molto inferiore al 10% per Cremona, Lodi, Pavia e Sondrio.

### Ripartizione delle imprese estere partecipate da imprese lombarde, per provincia e per classe dimensionale dell'investitore



### Ripartizione dei dipendenti delle imprese estere partecipate da imprese lombarde, per provincia e per classe dimensionale dell'investitore



■ Fino a 49 dipendenti     
 ■ Da 50 a 249 dipendenti     
 ■ Da 249 a 500 dipendenti  
■ Da 500 a 999 dipendenti     
 ■ 1.000 e più dipendenti

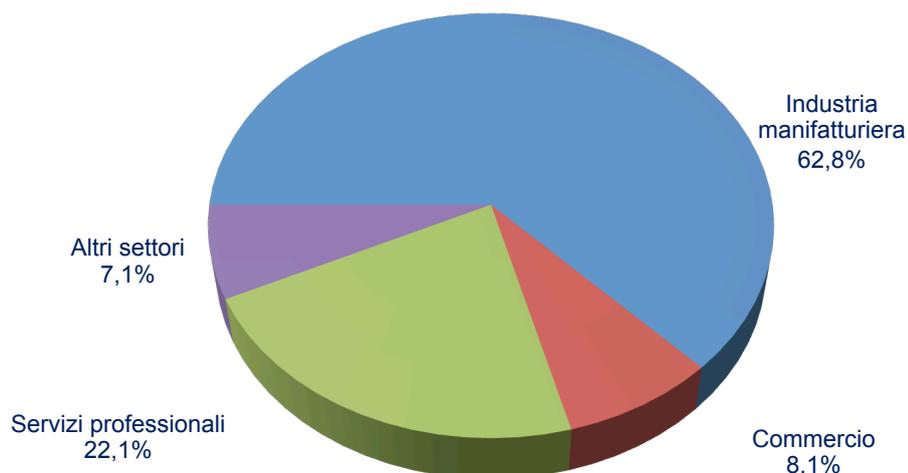
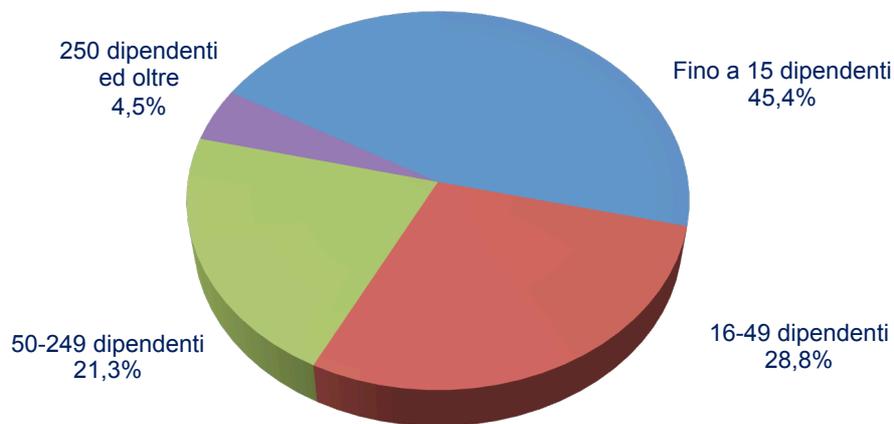
Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

### 3. L'INDAGINE QUALITATIVA PRESSO LE IMPRESE LOMBARDE

Elementi di analisi assai interessanti emergono da un'indagine sul campo condotta dalle diverse Associazioni territoriali della regione presso i propri associati, che consentono di arricchire l'analisi precedente e di delineare con maggiore chiarezza le principali tendenze in atto.

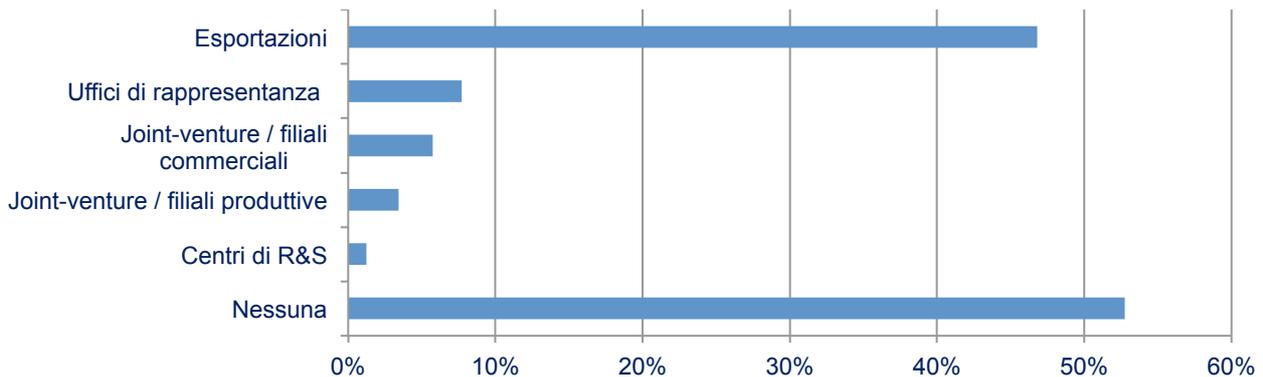
Complessivamente sono stati raccolti 2.442 questionari di imprese lombarde, le quali costituiscono un campione assai significativo e certamente rappresentativo dell'intero universo sottoposto ad analisi, sia dal punto di vista dimensionale, sia dal punto di vista settoriale.

#### Composizione del campione, per dimensione aziendale e comparto di attività



Poco meno della metà delle imprese del campione (47%) opera all'estero attraverso l'esportazione di prodotti e/o servizi. Il 12% delle imprese è presente direttamente all'estero, attraverso uffici di rappresentanza, joint-ventures o filiali, produttive o commerciali.

### Forme di presenza all'estero delle imprese del campione



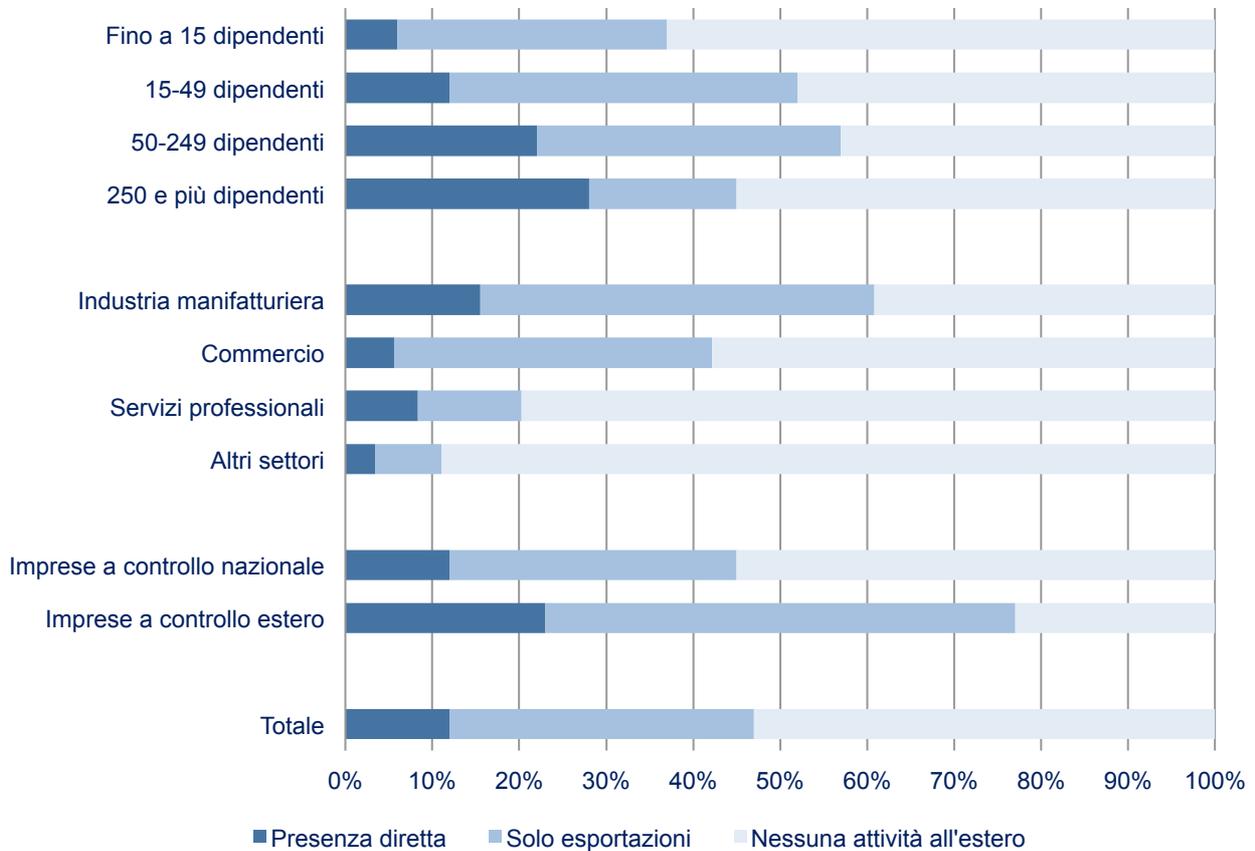
Differenze significative si possono riscontrare in funzione delle dimensioni aziendali e del comparto di attività, soprattutto per quanto riguarda la presenza diretta all'estero.

Per quanto concerne le dimensioni aziendali, la percentuale di imprese presenti direttamente all'estero cresce dal 6% riferito alle imprese fino a 15 dipendenti al 28% delle imprese con 250 e più dipendenti. La percentuale di esportatori sale invece dal 37% delle imprese fino a 15 dipendenti a oltre la metà del totale per le imprese che superano tale dimensione.

La più elevata propensione all'esportazione si riscontra tra le imprese con 50-249 dipendenti, nella quale il 57% delle imprese esporta i propri prodotti/servizi, contro il 45% della classe dimensionale superiore (250 e più dipendenti), nella quale è più elevata l'incidenza delle imprese del settore terziario e di *utilities*, la cui propensione alle esportazioni risulta alquanto inferiore rispetto a quella delle imprese del settore manifatturiero. Tra queste ultime, in particolare, il 16% vanta una presenza diretta all'estero ed oltre il 60% esporta i propri prodotti, mentre tra le imprese di servizi ben quattro su cinque non svolgono alcuna attività all'estero.

Da rilevare infine l'elevata propensione all'internazionalizzazione delle imprese a controllo estero. La percentuale degli esportatori supera i tre quarti delle imprese intervistate, mentre quasi un quarto di esse è direttamente presente in altri paesi attraverso varie forme (uffici di rappresentanza, punti vendita, joint-venture o filiali).

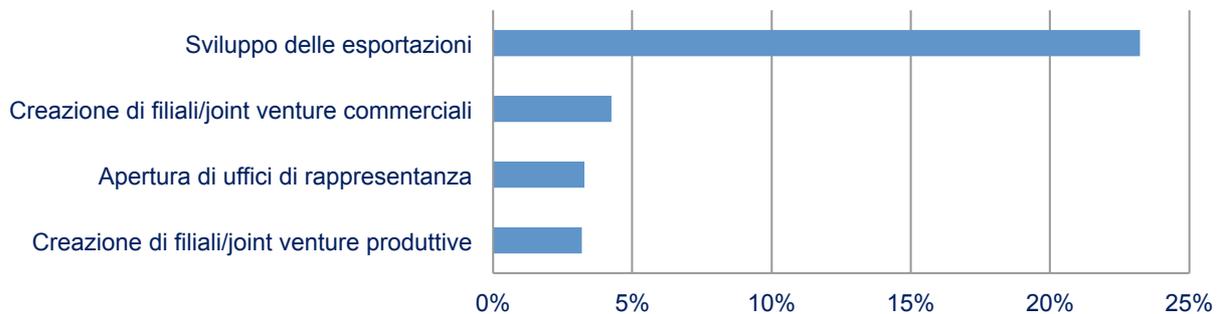
### Forme di presenza all'estero delle imprese del campione



La crisi economica e la debolezza del mercato interno obbligano le imprese a porre maggiore attenzione alle opportunità di crescita internazionale e al suo consolidamento, attraverso la definizione delle più opportune forme di presenza diretta sui principali mercati di sbocco.

Alle imprese è stato chiesto di indicare in quali paesi / aree geografiche esse intendano sviluppare le proprie esportazioni nel prossimo triennio, nonché in quali paesi stiano valutando l'opportunità di insediarsi direttamente con uffici di rappresentanza, joint-ventures o filiali.

### Progetti di internazionalizzazione nel medio periodo (2011-2013) (% sulle imprese del campione)

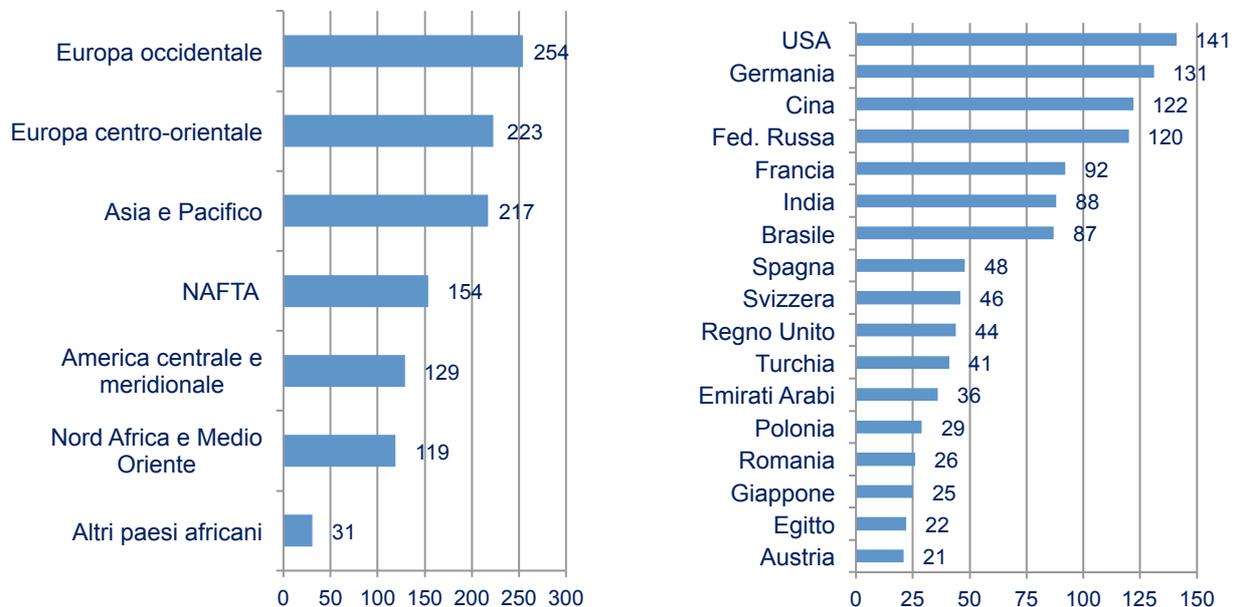


Poco meno di un quarto delle imprese ha dichiarato di voler investire per sviluppare le esportazioni in almeno un paese estero. La percentuale di tali imprese sale ad un terzo del totale tra le imprese già esportatrici, ma è interessante soprattutto sottolineare come tale intenzione sia stata segnalata anche da un'impresa su sei tra quelle che ad oggi operano esclusivamente sul mercato interno.

Un dato assai significativo che emerge dall'indagine riguarda il crescente numero di imprese che stanno valutando opportunità di investimento diretto oltre confine, per creare uffici di rappresentanza, joint ventures o filiali, commerciali o produttive. Come normalmente avviene nelle indagini a risposta volontaria, è certamente probabile che l'insieme delle imprese rispondenti sia sbilanciato verso le imprese maggiormente interessate al tema oggetto di indagine, ovvero – nel nostro caso – che i tassi di risposta siano risultati superiori tra le imprese internazionalizzate o che stanno valutando l'ipotesi di espandere la propria attività all'estero, rispetto ai tassi di risposta tra le imprese esclusivamente concentrate sul mercato domestico. Pur tenendo conto di ciò, non può non essere sottolineato il dato che 193 imprese stanno valutando l'opportunità di investire nel medio termine (2010-2013) in uno o più paesi esteri; per 138 di esse, si tratterebbe del primo investimento diretto all'estero, mentre le altre sono già oggi direttamente presenti in almeno un paese estero. Le imprese che hanno dichiarato che stanno valutando l'opportunità di effettuare nel prossimo triennio un investimento produttivo all'estero sono 84; per ben 70 di esse, si tratterebbe del primo insediamento produttivo oltre confine.

Riguardo alle esportazioni, alle imprese è stato chiesto di indicare fino a cinque diversi mercati in cui esse intendono sviluppare la propria presenza nel prossimo triennio. Il maggior numero di segnalazioni riguarda gli Stati Uniti d'America, seguiti da Germania, Cina, Federazione Russa e Francia.

**Aree geografiche e paesi di interesse per lo sviluppo delle esportazioni  
(alle imprese è stato chiesto di indicare fino a 5 paesi nei quali intendono sviluppare le proprie esportazioni nel prossimo triennio)**

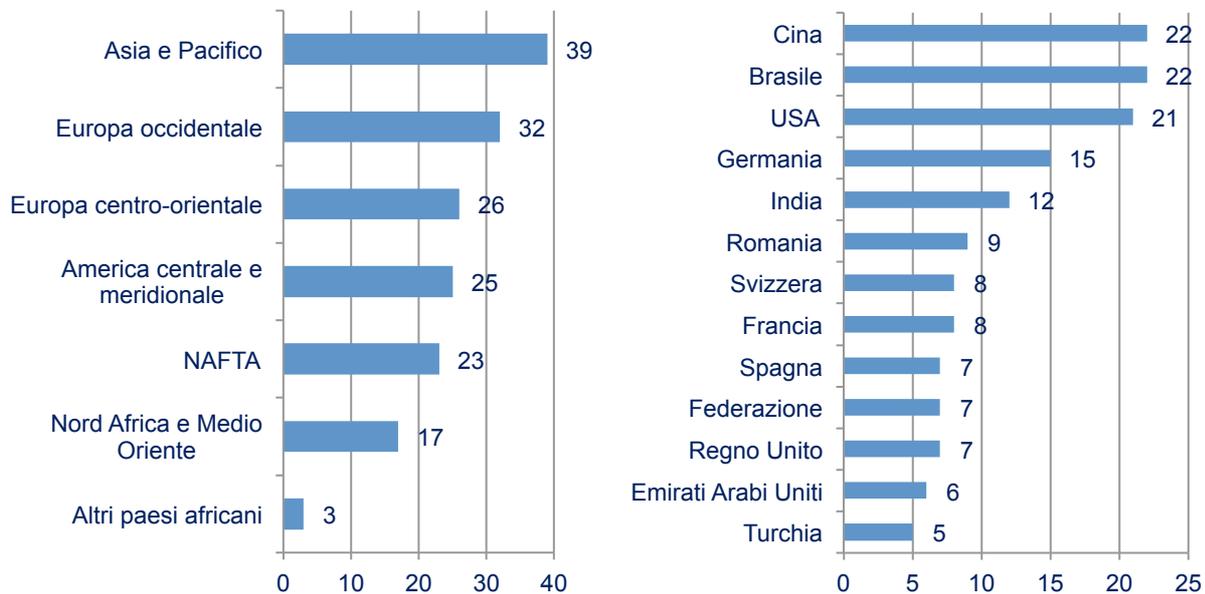


È interessante osservare come le prime dieci posizioni siano occupate dagli USA, dai quattro BRICs (Brasile, Russia, India e Cina), dai quattro principali paesi europei (Germania, Francia, Regno Unito e Spagna) e dalla vicina Svizzera, tradizionale importante mercato di sbocco delle esportazioni italiane. In forte crescita appare anche l'interesse verso i paesi del Medio Oriente (Turchia, Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita) e del Mediterraneo.

Va comunque sottolineato come le indicazioni fornite dalle imprese lombarde riguardino ben 91 diversi paesi appartenenti a tutti e cinque i continenti. Se ne deriva la netta sensazione che gli orizzonti geografici delle esportazioni lombarde stiano ulteriormente allargandosi, mentre le considerazioni relative alla dimensione e alle prospettive di crescita di ciascun mercato risultano sempre più decisive nelle decisioni di espansione internazionale rispetto ai tradizionali criteri della vicinanza geografica e "culturale" dei mercati.

Alle imprese è stato inoltre chiesto di indicare in quali paesi stiano valutando l'eventuale apertura di una filiale commerciale. Ovviamente le risposte si sono indirizzate verso i paesi che costituiscono le direttrici in maggiore crescita dei flussi commerciali, e tra questi soprattutto verso quelli più "lontani", geograficamente e culturalmente, nei quali la presenza diretta costituisce un importante e talvolta indispensabile presupposto per conquistare una presenza significativa e stabile sul mercato locale. Cina, Brasile e USA sono i paesi indicati dal maggior numero di imprese, seguiti da Germania e India. Da segnalare la vicina Svizzera, indicata da otto imprese, la maggior parte delle quali sta muovendo i primi passi verso l'internazionalizzazione. Spiccano anche gli Emirati Arabi Uniti, paese relativamente piccolo ma indicato da cinque imprese, a conferma del grande potenziale di sviluppo percepito dalle nostre imprese su questi mercati.

**Aree geografiche e paesi di interesse per investimenti commerciali**  
*(% sulle imprese che stanno valutando progetti di investimento commerciale per il periodo 2011-2013)*

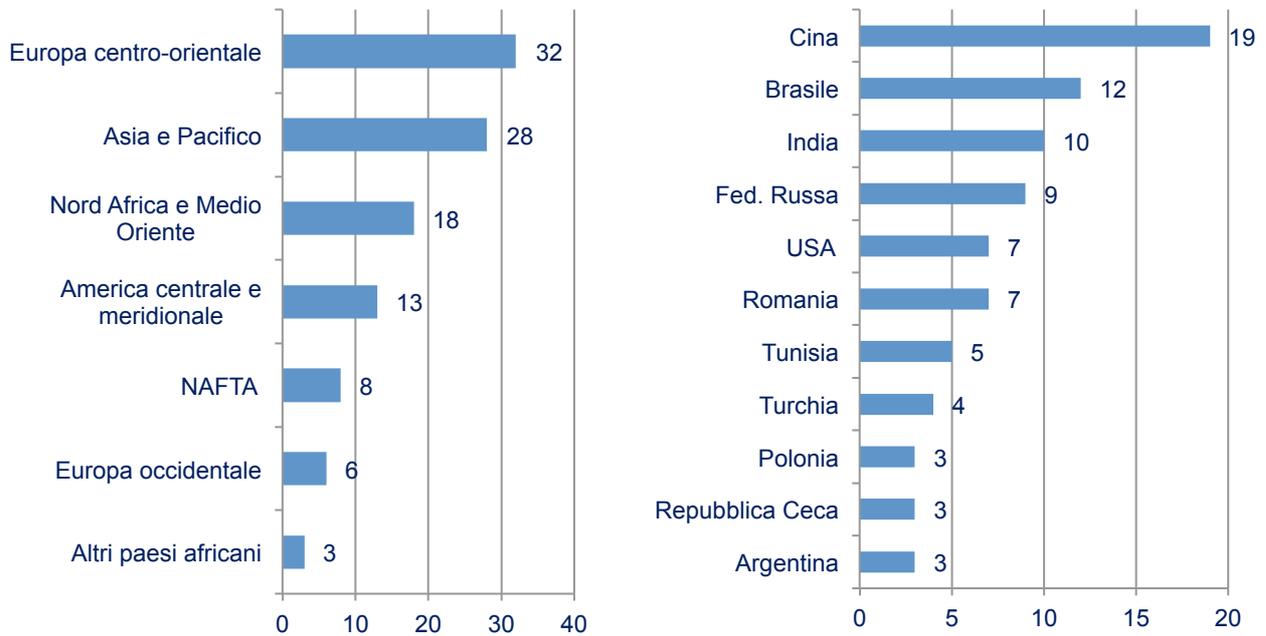


L'analisi della ripartizione geografica dei paesi nei quali le imprese lombarde stanno valutando l'opportunità di sviluppare insediamenti produttivi conferma il significativo allargamento in atto degli orizzonti geografici dell'internazionalizzazione produttiva delle imprese lombarde, fino ad un recente passato fortemente concentrati in Europa e in particolare nell'Unione Europea.

In particolare, crolla verticalmente l'interesse verso i paesi dell'Europa occidentale. L'Europa centro-orientale si conferma l'area di maggiore interesse per le imprese italiane, ma è ormai insidiata da vicino dall'area del Pacifico. Sono rispettivamente 32 e 28 le imprese lombarde che hanno dichiarato interesse nei confronti di investimenti produttivi in tali aree; in altri termini, esse sono state indicate come possibile destinazione di investimenti diretti rispettivamente dal 24% e dal 21% delle imprese che stanno valutando progetti di internazionalizzazione produttiva a medio termine.

In forte ascesa appare anche l'interesse manifestato verso i paesi delle sponde est e sud del Mediterraneo e della penisola arabica, indicati da 18 imprese; occorre peraltro sottolineare come la rilevazione sia stata effettuata prima degli eventi che hanno sconvolto gli equilibri politici della maggior parte dei paesi dell'area e che con tutta probabilità sono destinati a "congelare" buona parte dei progetti di investimento.

**Aree geografiche e paesi di interesse per investimenti produttivi  
(N. di imprese che stanno valutando progetti di investimento produttivo  
per il periodo 2011-2013)**

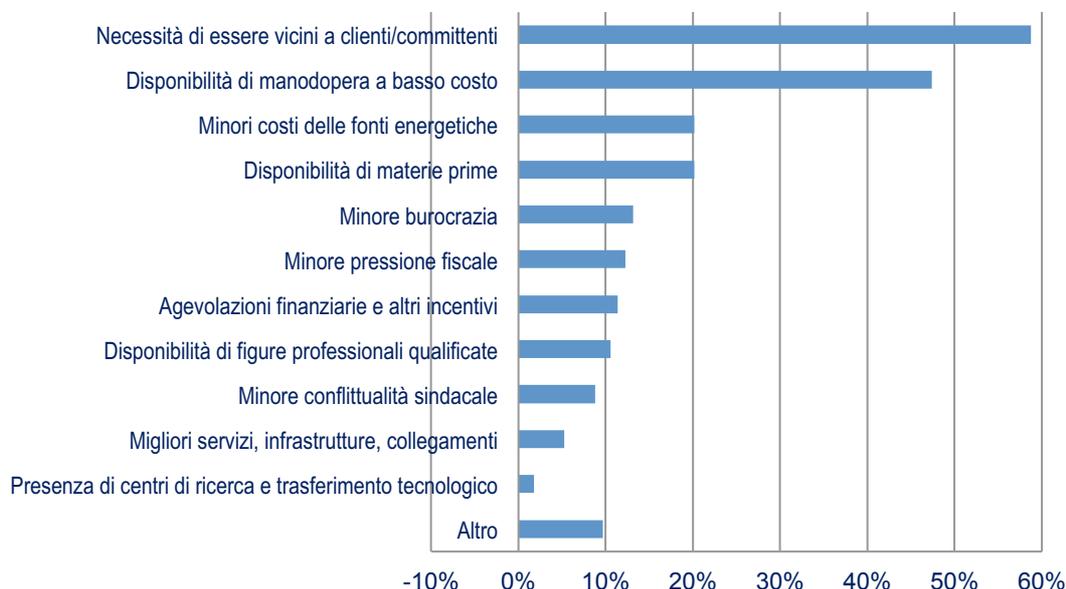


Le prime quattro posizioni tra i paesi più segnalati quali possibile destinazione di investimenti produttivi sono monopolizzate dai BRIC: 19 imprese hanno segnalato la Cina, 12 il Brasile, 10 l'India, 9 la Russia. Seguono gli USA (a conferma del trend già in atto da alcuni anni che ha visto una significativa crescita della presenza lombarda nel grande mercato nordamericano) e la Romania, con 7 segnalazioni, la Tunisia con 5 e la Turchia con 4. Deve però essere segnalato come molte imprese abbiano segnalato genericamente un'area geografica e non specificamente uno o più paesi; questo riguarda in particolare l'area dei Balcani e dell'Est europeo (dove Serbia, Bulgaria, Polonia e Repubblica Ceca sembrano oltre alla già citata Romania tra i paesi più interessanti per le imprese lombarde) e quella del Mediterraneo e del Medio Oriente (dove oltre a Tunisia e Turchia vanno segnalati anche gli Emirati Arabi, l'Egitto, il Marocco e l'Algeria).

Il profilo geografico delle iniziative *in fieri* conferma dunque come le iniziative di investimento diretto all'estero delle imprese lombarde continuino ad essere prevalentemente orientate alla penetrazione dei mercati esteri più grandi e promettenti e alla ricerca di una maggiore efficienza della catena logistica e distributiva, che consenta all'imprese di essere più vicini ai mercati di sbocco e ai clienti più importanti.

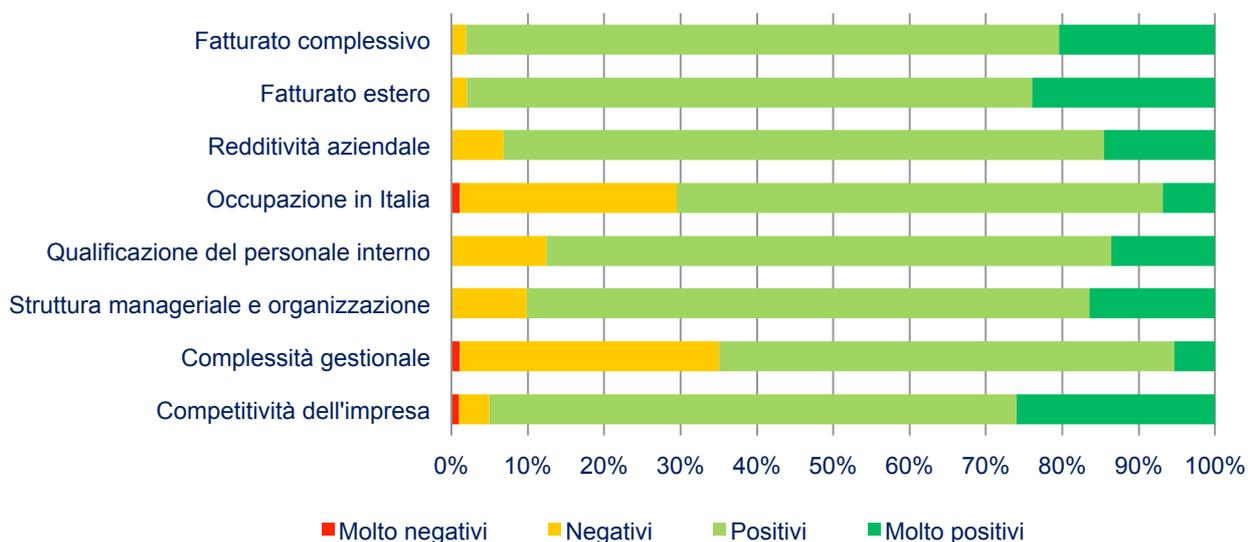
Le iniziative orientate alla riduzione dei costi di produzione attraverso la delocalizzazione della produzione in paesi a basso costo del lavoro sono per lo più concentrate nell'area del Balcani e nei paesi della sponda meridionale del Mediterraneo; ma spesso anche in queste aree l'accesso a mercati nazionali o regionali caratterizzati da interessanti prospettive di sviluppo costituisce un obiettivo non secondario dell'investimento.

## Le motivazioni dell'investimento produttivo all'estero



I risultati dell'indagine sottolineano anche come i benefici dell'internazionalizzazione dell'impresa vadano ben oltre i meri aspetti economici, in termini di fatturato e redditività. La maggior parte delle imprese lombarde già internazionalizzate (ovvero presenti sui mercati esteri con proprie filiali e/o joint venture produttive e/o commerciali) sottolinea l'esistenza di importanti effetti indiretti della crescita all'estero.

## Effetti dell'internazionalizzazione sulla casa-madre (% sulle imprese rispondenti)



L'internazionalizzazione dell'impresa rappresenta una sfida difficile che comporta un notevole incremento della complessità gestionale dell'impresa, per far fronte al quale si rendono necessari il rafforzamento della struttura manageriale e una maggiore qualificazione del personale presso la casa-madre. In definitiva, la quasi totalità delle imprese internazionalizzate sottolinea come gli investimenti all'estero abbiano contribuito significativamente a migliorare la competitività internazionale dell'impresa.

Al crescere della diversificazione delle aree geografiche di interesse e del crescente coinvolgimento delle piccole e medie imprese – le quali rappresentano la parte preponderante del campione analizzato – cresce anche la domanda di servizi di supporto all'internazionalizzazione.

Nel complesso, meno della metà delle imprese intervistate non ha evidenziato interesse nei confronti dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione. Tale componente del campione è composto soprattutto da imprese commerciali e terziarie che operano esclusivamente o prevalentemente sul mercato interno, a cui si aggiunge buona parte delle imprese a controllo estero, le quali non svolgono parte attiva nella definizione delle strategie di internazionalizzazione, di competenza delle rispettive case-madri.

### Servizi a supporto dell'internazionalizzazione ritenuti di maggiore importanza (% delle imprese rispondenti – massimo 3 indicazioni per impresa)



Le imprese che invece hanno espresso interesse nei confronti dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione (le quali imprese rappresentano come precedentemente rilevato la maggioranza relativa del campione), segnalano quali servizi di maggiore rilevanza le analisi di mercato e le informazioni economiche sui paesi esteri (indicato dal 45% delle imprese interessate ai servizi di supporto), la ricerca di partner esteri (42%), la ricerca e segnalazione di opportunità di investimento (30%), la partecipazione di missioni all'estero, le consulenze sulla contrattualistica estera e sulle problematiche doganali (25%) e la ricerca di finanziamenti agevolati per gli investimenti all'estero (23%).

Dai risultati dell'indagine emerge dunque come rispetto al passato cresca la domanda di servizi a supporto dell'internazionalizzazione; appare ormai largamente superato il modello del "fai da te", in precedenza largamente utilizzato dalle piccole imprese e spesso non seguito da risultati soddisfacenti, soprattutto se l'iniziativa all'estero comporta riguarda investimenti di tipo *equity* o comunque attività di un certo respiro.

Parallelamente all'incremento della domanda è cresciuta anche l'offerta di servizi per l'internazionalizzazione, la quale è oggi determinata da una molteplicità di enti ed istituzioni, che spesso operano congiuntamente apportando le proprie competenze specialistiche.

Dalle risposte delle imprese in merito all'utilizzo di servizi per l'internazionalizzazione emerge un forte interesse i servizi offerti dalle associazioni del sistema confindustriale e dal sistema camerale, segnalati rispettivamente dal 34% e dal 32% delle imprese che utilizzano servizi di tale natura. Seguono le società di consulenza (31% delle imprese), le banche (25%), l'ICE (25%) e la Regione (16%). Appare in crescita anche il numero di imprese che si rivolgono direttamente ad agenzie ed istituzioni del paese ospite (agenzie per l'attrazione degli investimenti, Camere di Commercio, agenzie territoriali, 15%). Le imprese tendono a rivolgersi a più canali in parallelo, per trarre il massimo beneficio sfruttando le specifiche competenze di ciascuno di essi (in media, ogni impresa utilizza circa due canali diversi).

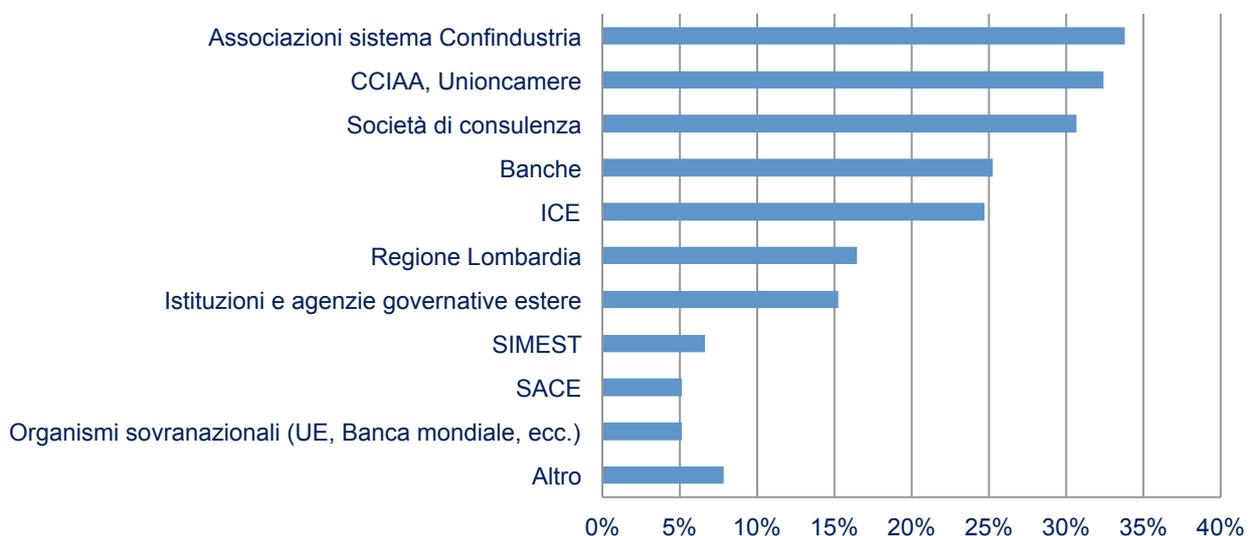
Alcune interessanti differenze riguardo alla richiesta di servizi a supporto dell'internazionalizzazione si osservano in funzione della tipologia dell'attività svolta all'estero dalle imprese. In particolare, le imprese presenti all'estero con filiali o joint-venture esprimono una richiesta maggiore e più ampia ed articolata rispetto a quella delle imprese puramente esportatrici. Tra le imprese direttamente presenti all'estero, in particolare, cresce sensibilmente la percentuale di imprese che si rivolgono alle società di consulenza, in relazione alla maggiore complessità delle problematiche da affrontare, nonché a SIMEST e a SACE, in virtù della specificità dei servizi da queste offerti. Più simili, viceversa, le percentuali di imprese che si rivolgono al sistema camerale e alle associazioni territoriali di Confindustria.

Differenze nella tipologia della domanda si riscontrano anche in funzione della localizzazione geografica delle imprese. Le imprese milanesi si rivolgono con maggior frequenza alla locale Camera di Commercio, in virtù dei servizi specifici offerti da Promos, mentre le banche vengono segnalate con minore frequenza di quanto non avvenga nelle altre province quale fornitore di servizi sul fronte dell'internazionalizzazione (probabilmente in relazione ad un rapporto tra banca ed impresa meno personalizzato, soprattutto per le imprese di piccole e medie dimensioni). In provincia di Milano cresce anche il numero delle imprese appartenenti a gruppi industriali, le quali spesso segnalano di utilizzare i servizi offerti da altre imprese del gruppo (queste imprese figurano nella categoria "altro"; riguarda a categoria, è opportuno osservare come molte imprese abbiano

segnalato di ricavare utili informazioni per l'internazionalizzazione dalle reti di relazioni con altre imprese, quali clienti, fornitori, agenti e rappresentanti, ecc.).

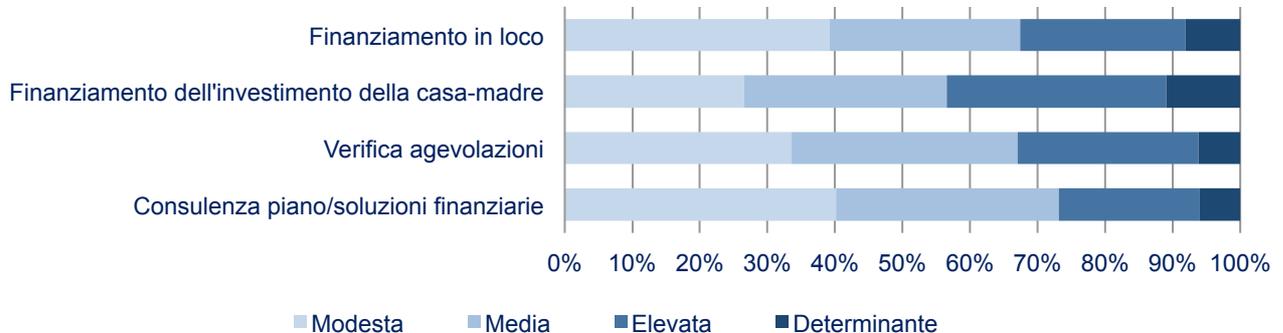
Riguardo al ruolo delle associazioni territoriali di Confindustria, merita di essere sottolineato come in alcuni ambiti territoriali esse risultino di gran lunga l'interlocutore privilegiato delle imprese sulle tematiche dell'internazionalizzazione, grazie anche con gli accordi posti in essere con gli altri soggetti attivi in questo ambito. Questo consente alle imprese di rivolgersi ad una associazione che esse sentono particolarmente "vicina" per accedere non solo ai servizi da questa direttamente offerti, ma anche ai servizi offerti da terzi.

### A chi si rivolgono le imprese per avere assistenza e supporto nei processi di internazionalizzazione (% delle imprese rispondenti)



Oltre al forte incremento dell'interesse verso i servizi offerti a supporto dell'internazionalizzazione dai sistemi Confindustriale e camerale, dal confronto con le indagini svolte negli scorsi anni sul questo tema da Assolombarda e Confindustria Lombardia si evidenzia non solo ma anche al supporto offerto dalle banche, sempre più percepite dalle imprese come un partner cruciale per l'internazionalizzazione non solo riguardo al finanziamento degli investimenti, ma anche per il supporto per la realizzazione del business plan e per la ricerca delle soluzioni finanziarie e la verifica delle agevolazioni a cui l'impresa può accedere.

### Importanza attribuita alla presenza di una banca quale partner per l'internazionalizzazione (% delle imprese rispondenti)



Riguardo al finanziamento dell'internazionalizzazione, tra le 638 imprese che hanno dichiarato di utilizzare fonti diverse dall'autofinanziamento, la scelta di gran lungo prevalente (91%) è quella di ricorrere a finanziamenti agevolati a medio/lungo termine in Italia; meno praticati i finanziamenti a medio/lungo termine all'estero (22%).

Oltre un terzo delle imprese dichiara di utilizzare finanziamenti agevolati per l'investimento all'estero, mentre il 30% ricorre a nuovi apporti di capitale o a finanziamenti da parte dei soci. Un quarto delle imprese ricorre a linee di credito e garanzie finanziarie, mentre una su nove si dichiara disposta ad aprire (o ha già aperto) il capitale all'ingresso di nuovi soci. Si tratta di un numero non esiguo di casi, che merita adeguata attenzione.

Va altresì segnalato che alla domanda "Siete disposti a valutare ipotesi di aggregazione finalizzate all'internazionalizzazione con altre imprese?", ben 435 imprese hanno risposto affermativamente (un numero non di molto inferiore a quello delle risposte negative, pari a 566).

### Il finanziamento dei processi di internazionalizzazione (% delle imprese rispondenti)

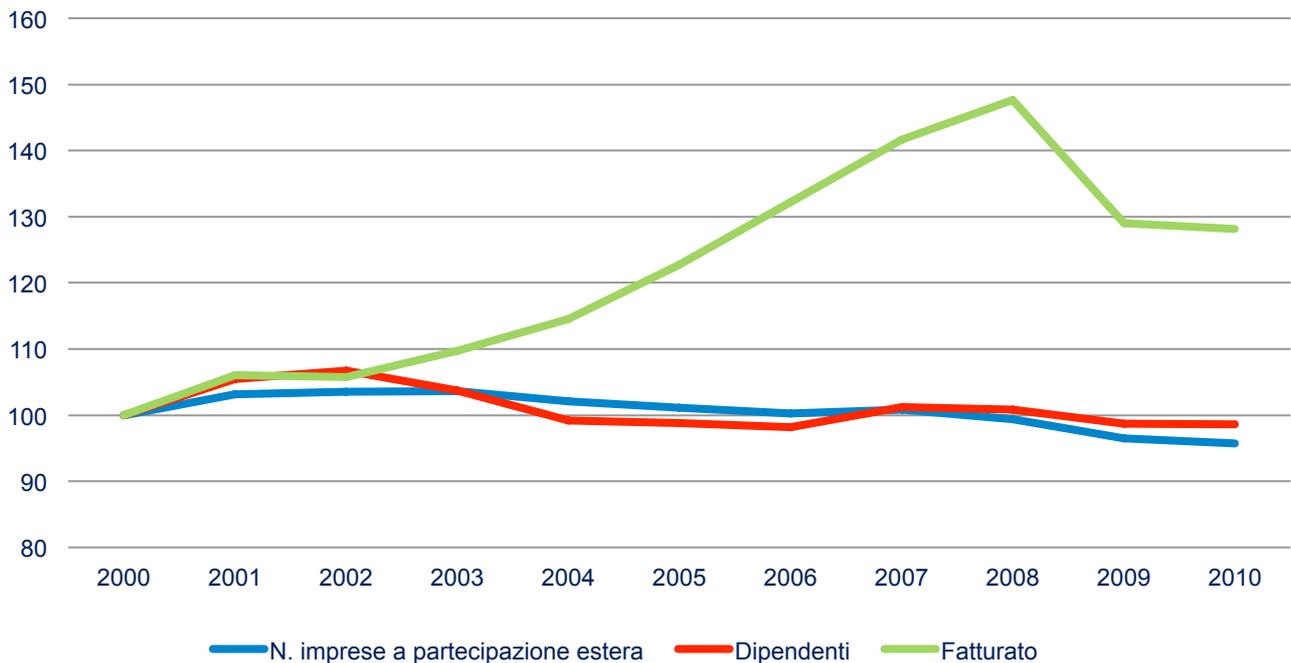


## 4 LE PARTECIPAZIONI ESTERE IN LOMBARDIA

### 4.1. LE TENDENZE EVOLUTIVE

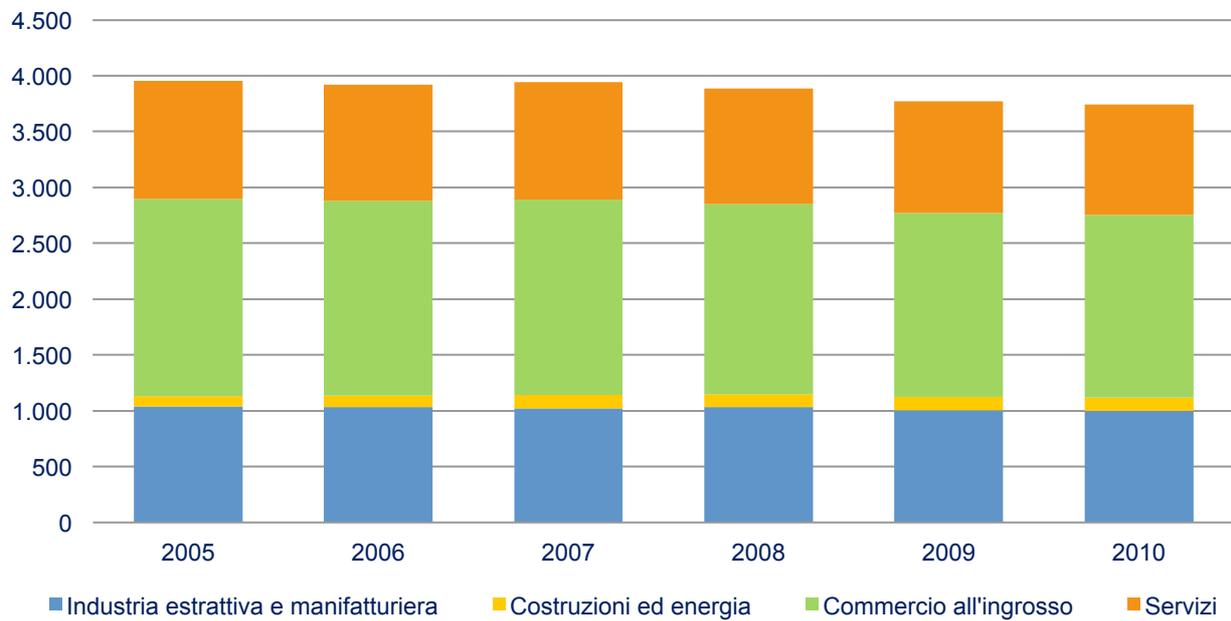
Negli anni più recenti la consistenza delle attività a partecipazione estera in Italia ed in Lombardia è rimasta tendenzialmente cedente. Dopo la flessione del periodo 2002-2004, coerente con il più generale andamento degli IDE a livello mondiale, nella seconda metà dello scorso decennio il numero delle imprese partecipate da investitori esteri è progressivamente calato; leggermente più positivo l'andamento dell'occupazione delle imprese a partecipazione estera, risalito nel periodo 2006-2008 al di sopra dei livelli di inizio decennio ma poi nuovamente sceso nel biennio 2009-2010, nel quale anche il fatturato delle imprese a partecipazione estera ha mostrato un andamento fortemente negativo, sotto gli effetti della forte crisi economica.

**Evoluzione delle partecipazioni estere in Lombardia, 2000-2010**  
(numeri indice, anno 2000 = 100)



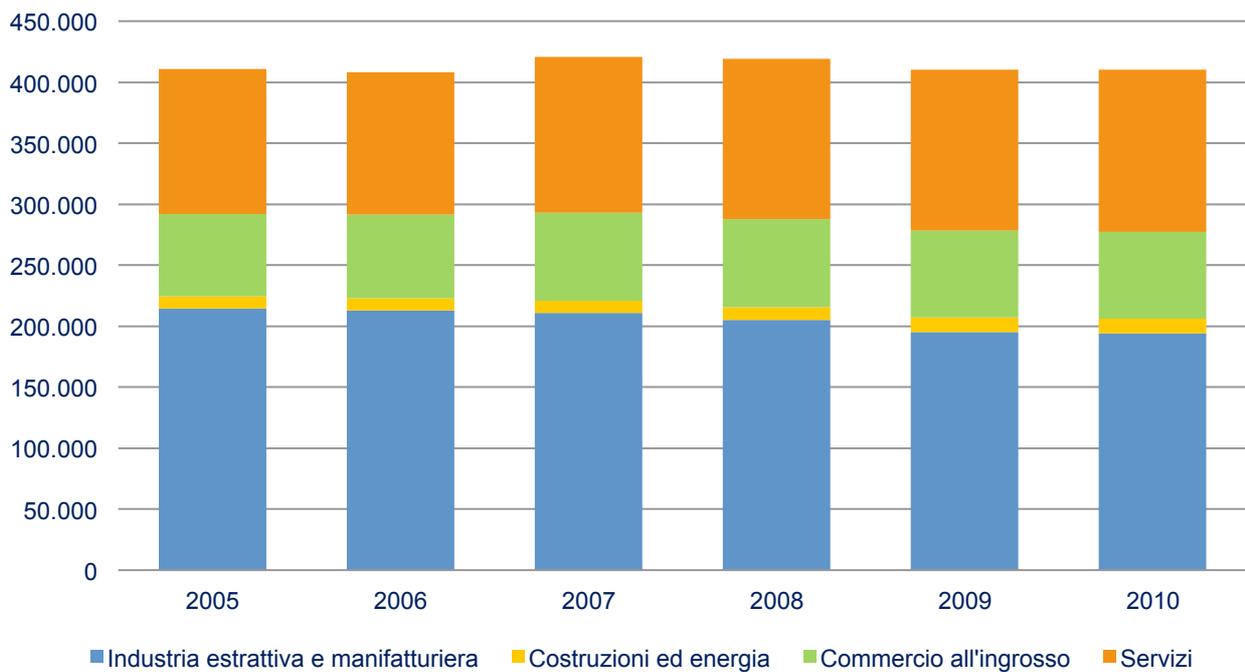
Concentrando l'analisi sul periodo 2005-2010, si rileva una riduzione del numero di imprese partecipate da investitori esteri (-5,3%) e una sostanziale tenuta dell'occupazione collegata a tali imprese (-0,1%), mentre il loro fatturato cresce solo del 4,4% in termini nominali, avendo l'ultimo biennio annullato gran parte della crescita registrata nel triennio precedente.

### Imprese a lombarde a partecipazione estera, per comparto di attività, 2005-2010



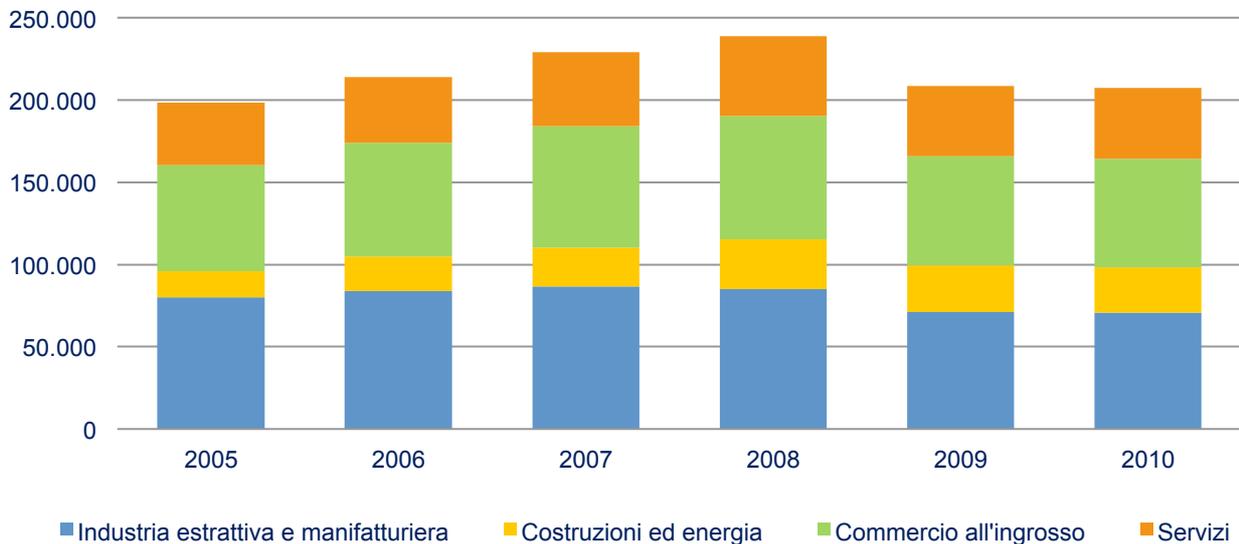
Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

### Dipendenti delle imprese a lombarde a partecipazione estera, per comparto di attività, 2005-2010



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

### Fatturato delle imprese a lombarde a partecipazione estera, per comparto di attività, 2005-2010 (milioni di euro)



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

La natura dei dati disponibili non rende purtroppo facile il compito di analizzare nel dettaglio la non brillante performance della regione. Occorre infatti tenere conto del concomitante impatto di vari fattori:

- in primo luogo, i dati disponibili relativi ai dipendenti si riferiscono all'intera impresa; la presenza nella banca dati di numerose imprese multilocalizzate e multistabilimento provoca evidenti distorsioni nella allocazione territoriale dei relativi dipendenti, attribuiti integralmente, come già sottolineato, alla provincia ove è localizzata la sede principale di ciascuna impresa;
- in secondo luogo, non è possibile isolare l'effetto dei numerosi fenomeni di incorporazione / scorporo di attività che hanno interessato l'insieme delle imprese a partecipazione estera e che costituiscono il risultato di complessi processi di razionalizzazione e ridefinizione delle strutture aziendali e dei confini di impresa all'interno delle filiali delle imprese multinazionali. La frequenza di tale fenomeno è aumentata significativamente negli ultimi anni, in relazione alle forti turbolenze che hanno interessato l'intera economia mondiale;
- occorre infine osservare come gli effetti delle dinamiche descritte nei tre punti precedenti appaiano particolarmente rilevanti (certamente in misura assai maggiore rispetto alla media nazionale) nel caso della provincia di Milano e della Lombardia, che ospitano gli *headquarters* di un numero rilevante di grandi imprese multilocalizzate.

Per quanto riguarda il periodo più recente (2005-2010), occorre osservare come le fusioni tra imprese partecipate siano responsabili di oltre i due terzi del saldo negativo relativo al numero di imprese partecipate, mentre la variazione (negativa) dell'occupazione delle imprese già partecipate è risultata superiore in valore assoluto superiore al saldo (positivo) tra il numero di dipendenti delle

imprese di nuova partecipazione (prevalentemente collegati ad acquisizioni di attività preesistenti) e le dismissioni intervenute nel periodo (più frequentemente determinate invece dalla cessazione dell'attività delle imprese partecipate).

Quanto appena osservato deve essere tenuto presente nell'analisi della dinamica più recente. Tutti i settori del terziario registrano in Lombardia (e segnatamente in provincia di Milano, che in tali settori assorbe la quasi totalità delle attività a partecipazione estera localizzate in regione) un trend crescente nell'ultimo decennio, che assume particolare rilievo in termini assoluti nei servizi di informatica e telecomunicazioni e nei servizi professionali.

Occorre però rimarcare come la crescita della consistenza delle partecipazioni estere nel commercio all'ingrosso e nei servizi di informatica sia solo in parte dovuta ai nuovi investimenti registrati nei primi anni Duemila (prevalentemente realizzati attraverso l'acquisizione di attività preesistenti) e alla crescita interna delle imprese già partecipate; in parte, essa è infatti determinata dalla ricollocazione settoriale di imprese precedentemente inserite nel settore manifatturiero, che nel periodo considerato hanno cessato l'attività produttiva dedicandosi esclusivamente ad attività di commerciali e di servizio.

## 4.2. LA STRUTTURA SETTORIALE

All'interno dei settori considerati dalla banca dati, assai rilevante appare la consistenza delle partecipazioni estere nel commercio all'ingrosso, settore che raggruppa le filiali commerciali delle multinazionali estere: si tratta di oltre 1.600 imprese con sede in Lombardia, con poco meno di 71mila dipendenti e un fatturato di oltre 66 miliardi di euro, pari a poco meno di un terzo del fatturato complessivo delle imprese a partecipazione estera.

Rispetto al lato degli investimenti diretti in uscita, cresce significativamente la consistenza delle attività partecipate nei settori del terziario avanzato, nei quali – analogamente al settore del commercio all'ingrosso – Milano e la sua area metropolitana risultano di gran lunga la localizzazione privilegiata in ambito nazionale delle multinazionali attive sul mercato italiano. Se in Lombardia ha sede oltre la metà delle imprese italiane a partecipazione estera nei settori considerati dall'indagine, l'incidenza della regione sul totale nazionale sfiora i due terzi del totale nei settori dei servizi di informatica e di telecomunicazioni e negli altri servizi professionali e il 60% nel commercio all'ingrosso.

La tabella seguente illustra la ripartizione settoriale delle imprese a partecipazione estera con sede in Lombardia attive alla fine del 2010.

Pur a fronte di una forte terziarizzazione, la presenza estera in Lombardia mantiene un rilievo significativo anche nel comparto manifatturiero: a fine 2010 risultano infatti localizzate in regione poco meno di mille imprese manifatturiere a partecipazione estera, con oltre 194mila dipendenti e un fatturato di 70,5 miliardi di euro.

## Struttura settoriale delle imprese lombarde a partecipazione estera, al 31.12.2010

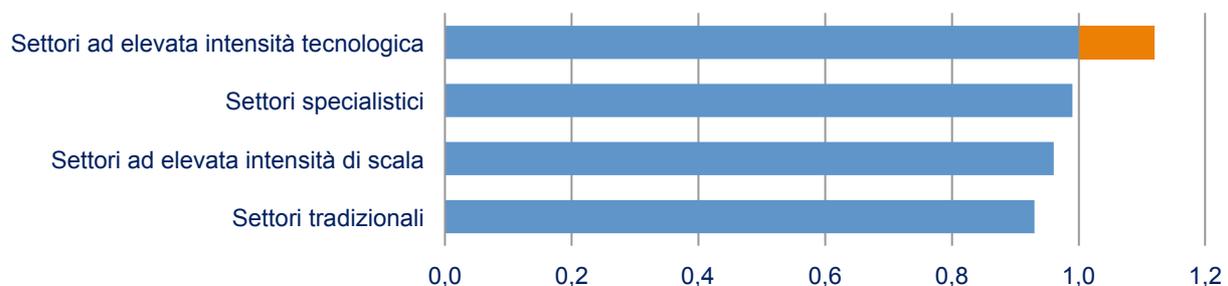
	Imprese partecipate		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese partecipate	
	N.	%	N.	%	Milioni di euro	%
Industria estrattiva	11	0,3	295	0,1	75	0,0
Industria manifatturiera	987	26,4	194.041	47,3	70.497	34,0
<i>Prodotti alimentari e bevande</i>	46	1,2	18.251	4,4	9.527	4,6
<i>Industria del tabacco</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<i>Tessili e maglieria</i>	20	0,5	2.113	0,5	503	0,2
<i>Abbigliamento</i>	6	0,2	1.102	0,3	424	0,2
<i>Pelli, cuoio, calzature e pelletteria</i>	6	0,2	460	0,1	93	0,0
<i>Legno e prodotti in legno</i>	1	0,0	53	0,0	17	0,0
<i>Carta e prodotti in carta</i>	18	0,5	4.028	1,0	1.107	0,5
<i>Editoria e stampa</i>	65	1,7	6.863	1,7	2.831	1,4
<i>Coke, petrolio, combustibili nucleari</i>	8	0,2	2.456	0,6	4.033	1,9
<i>Chimica, farmaceutica, fibre sintetiche</i>	197	5,3	41.306	10,1	21.396	10,3
<i>Gomma e materie plastiche</i>	74	2,0	8.347	2,0	1.949	0,9
<i>Prodotti dei minerali non metalliferi</i>	30	0,8	6.930	1,7	1.493	0,7
<i>Metallurgia</i>	87	2,3	7.883	1,9	2.163	1,0
<i>Prodotti in metallo</i>	26	0,7	9.002	2,2	3.089	1,5
<i>Macchine e apparecchi meccanici</i>	215	5,7	32.900	8,0	8.439	4,1
<i>Macchine per ufficio e sistemi informatici</i>	4	0,1	79	0,0	21	0,0
<i>Macchine e apparecchiature elettriche</i>	59	1,6	21.236	5,2	6.772	3,3
<i>Elettronica e telecomunicazioni</i>	20	0,5	16.940	4,1	3.242	1,6
<i>Strumentazione e ottica</i>	67	1,8	8.101	2,0	2.195	1,1
<i>Autoveicoli</i>	23	0,6	4.877	1,2	794	0,4
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	5	0,1	499	0,1	101	0,0
<i>Mobili e altre industrie manifatturiere</i>	10	0,3	615	0,1	308	0,1
Costruzioni	47	1,3	5.119	1,2	1.405	0,7
Servizi	2.699	72,1	210.761	51,4	135.238	65,3
<i>Energia, gas e acqua</i>	76	2,0	6.950	1,7	26.125	12,6
<i>Commercio all'ingrosso</i>	1.632	43,6	70.922	17,3	66.249	32,0
<i>Logistica e trasporti</i>	175	4,7	22.609	5,5	8.251	4,0
<i>Servizi di informatica e telecomunicazioni</i>	272	7,3	54.489	13,3	22.933	11,1
<i>Altri servizi professionali</i>	544	14,5	55.791	13,6	11.679	5,6
<b>Totale Lombardia</b>	<b>3.744</b>	<b>100,0</b>	<b>410.216</b>	<b>100,0</b>	<b>207.214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

L'attività delle imprese a capitale estero assume particolare rilevanza nei settori a più elevata intensità tecnologica: la filiera chimico-farmaceutica (197 imprese partecipate, con oltre 41.300 dipendenti), la meccanica (215 imprese con 32.900 dipendenti), le apparecchiature elettriche (59 imprese e oltre 21mila dipendenti) e l'elettronica (20 imprese e poco meno di 17mila dipendenti). Tra gli altri settori meritano di essere segnalati l'alimentare e bevande (46 imprese a partecipazione estera, con oltre 18mila dipendenti) e l'editoria (65 imprese, con poco meno di 7mila dipendenti).

Il confronto con la media nazionale riferito ai comparti *à la Pavitt* mostra anche sul lato delle partecipazioni in entrata una specializzazione relativa della Lombardia nel comparto *high-tech*.

### Indici di specializzazione (I.S.)\* delle partecipazioni estere nell'industria manifatturiera in Lombardia (rispetto all'Italia), per comparti alla Pavitt



$$* \text{ I.S.} = \frac{\text{Incidenza del settore } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle imprese lombarde a partecipazione estera}}{\text{Incidenza del settore } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle italiane a partecipazione estera}}$$

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

L'analisi settoriale "premia" dunque ancora una volta la Lombardia in quasi tutti i comparti a media ed alta intensità tecnologica, mentre si riscontra una despecializzazione relativa della regione nella maggior parte dei settori a più bassa intensità tecnologica. Un'analisi di maggior dettaglio porterebbe ad evidenziare, così come anche sul lato delle partecipazioni in uscita, una forte specializzazione relativa della Lombardia nei settori ad elevata intensità tecnologica dell'elettronica, della farmaceutica e della chimica fine.

Sempre in analogia a quanto già emerso sul lato dell'internazionalizzazione attiva, la consistenza delle partecipazioni estere in Lombardia appare meno significativa, sia in termini assoluti che in relazione alla media nazionale, nella filiera dell'energia (industria estrattiva, petrolio, produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua), nei mezzi di trasporto e nei comparti manifatturieri tradizionali: tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, legno e prodotti in legno, carta e prodotti in carta, materiali per l'edilizia, mobili e altre industrie manifatturiere.

### Indici di specializzazione (I.S.)\* delle partecipazioni estere nell'industria manifatturiera in Lombardia (rispetto all'Italia), per settore



$$* \text{ I.S.} = \frac{\text{Incidenza del settore } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle imprese lombarde a partecipazione estera}}{\text{Incidenza del settore } j \text{ sul totale in relazione al numero dei dipendenti delle italiane a partecipazione estera}}$$

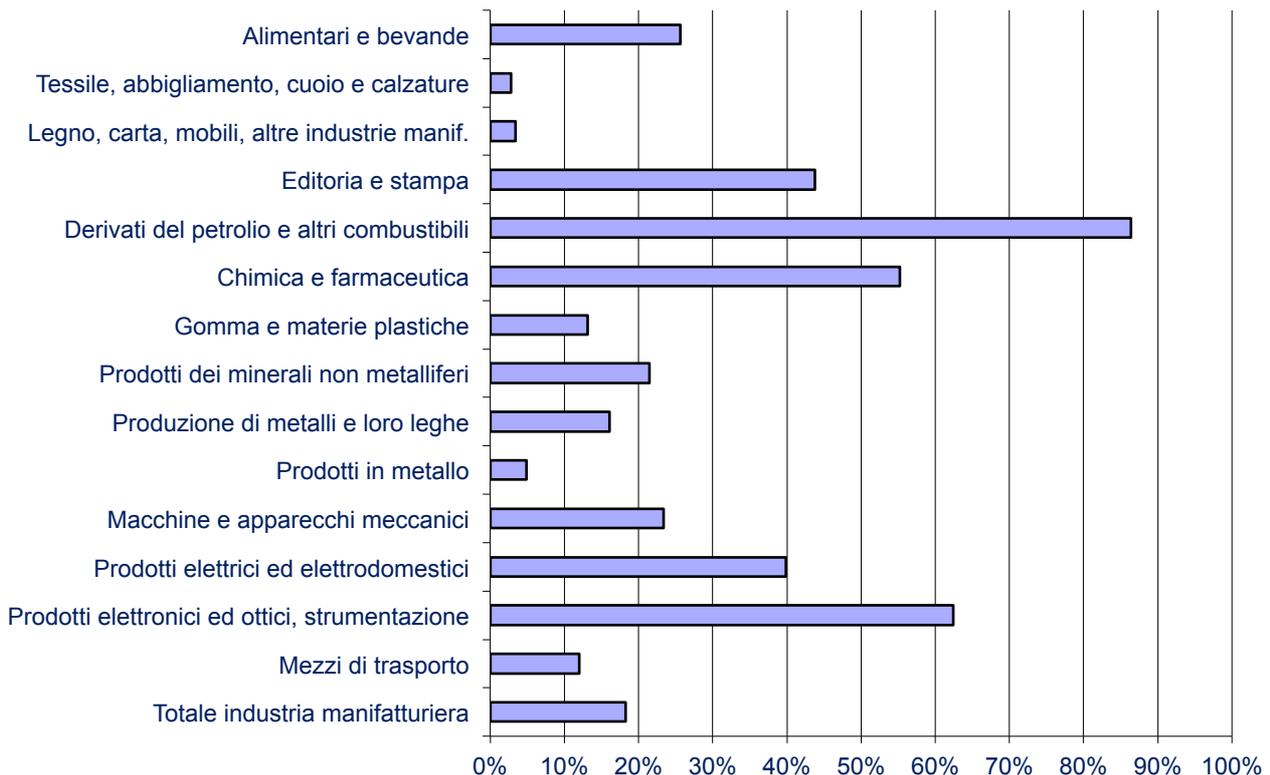
Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Nel caso delle partecipazioni in entrata, il grado di multinazionalizzazione dell'industria lombarda può essere misurato rapportando il numero dei dipendenti delle imprese manifatturiere a partecipazione estera al numero dei dipendenti delle unità locali di imprese manifatturiere localizzate nella regione (dato quest'ultimo di fonte Istat Asia, disponibile con riferimento all'anno 2008). Tale indicatore è parzialmente improprio, in quanto il numeratore non è riferito ai dipendenti occupati in regione, ma ai dipendenti in Italia delle imprese con sede principale nella regione; ciò nonostante, esso dà comunque un'interessante indicazione in merito all'intensità del processo di internazionalizzazione delle imprese lombarde nei diversi settori dell'industria manifatturiera.

Nel complesso, il grado di multinazionalizzazione dell'industria lombarda, così calcolato, risulta pari al 18,3%; in altri termini, vi è un dipendente nelle imprese a partecipazione estera con sede prin-

principale in Lombardia ogni circa 5,5 addetti occupati in Italia dalle imprese manifatturiere che hanno sede principale in regione.

**Grado di multinazionalizzazione passiva  
dell'industria manifatturiera lombarda, per settore  
(incidenza dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera sull'occupazione interna)**



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano; per gli addetti interni Istat Asia, 2008.

Le differenze tra i diversi settori industriali sono assai significative. Al di là del grado di internazionalizzazione superiore all'80% del settore petrolifero, che peraltro pesa soltanto per lo 0,3% sull'occupazione regionale, merita di essere sottolineata la forte consistenza delle partecipazioni estere nelle importanti filiere dell'elettronica-ottica-strumentazione (grado di multinazionalizzazione 62,4%), in quella dei prodotti chimici e farmaceutici (55,2%) e in quella delle apparecchiature elettriche (50,2%). All'estremo opposto, appare invece assai modesta l'incidenza delle attività a partecipazione estera nei settori tradizionali del *made in Italy*, come tessile-abbigliamento, cuoio e calzature, legno, mobili e altre industrie manifatturiere, che mostrano un grado di multinazionalizzazione di molto inferiore al 5%.

La dinamica relativa al periodo più recente riferita ai diversi settori di attività mostra un andamento assai contrastante tra il settore industriale, da un lato, e i servizi, dall'altro.

**Evoluzione delle partecipazioni estere in Lombardia per settore, 31.12.2005 – 31.12.2010**

	Imprese a partecipazione estera (sedi principali)			Dipendenti delle imprese a partecipazione estera		
	2005	2010	Var. %	2005	2010	Var. %
Industria estrattiva	1.025	987	-3,7	214.235	194.041	-9,4
Industria manifatturiera	47	46	-2,1	25.196	18.251	-27,6
<i>Prodotti alimentari e bevande</i>	0	0	-	0	0	-
<i>Industria del tabacco</i>	22	20	-9,1	3.147	2.113	-32,9
<i>Tessili e maglieria</i>	5	6	20,0	397	1.102	177,6
<i>Abbigliamento</i>	5	6	20,0	414	460	11,1
<i>Pelli, cuoio, calzature e pelletteria</i>	2	1	-50,0	49	53	8,2
<i>Legno e prodotti in legno</i>	24	18	-25,0	4.732	4.028	-14,9
<i>Carta e prodotti in carta</i>	73	65	-11,0	7.089	6.863	-3,2
<i>Editoria e stampa</i>	7	8	14,3	2.676	2.456	-8,2
<i>Coke, petrolio, combustibili nucleari</i>	212	197	-7,1	48.124	41.306	-14,2
<i>Chimica, farmaceutica, fibre sintetiche</i>	74	74	0,0	8.952	8.347	-6,8
<i>Gomma e materie plastiche</i>	33	30	-9,1	7.224	6.930	-4,1
<i>Prodotti dei minerali non metalliferi</i>	89	87	-2,2	8.260	7.883	-4,6
<i>Metallurgia</i>	28	26	-7,1	8.737	9.002	3,0
<i>Prodotti in metallo</i>	201	215	7,0	32.375	32.900	1,6
<i>Macchine e apparecchi meccanici</i>	8	4	-50,0	1.361	79	-94,2
<i>Macchine per ufficio e sistemi informatici</i>	71	59	-16,9	21.506	21.236	-1,3
<i>Macchine e apparecchiature elettriche</i>	16	20	25,0	19.696	16.940	-14,0
<i>Elettronica e telecomunicazioni</i>	61	67	9,8	7.085	8.101	14,3
<i>Strumentazione e ottica</i>	25	23	-8,0	3.856	4.877	26,5
<i>Autoveicoli</i>	8	5	-37,5	2.289	499	-78,2
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	14	10	-28,6	1.070	615	-42,5
<i>Mobili e altre industrie manifatturiere</i>	44	47	6,8	5.060	5.119	1,2
Costruzioni	2.873	2.699	-6,1	191.007	210.761	10,3
Servizi	51	76	49,0	4.838	6.950	43,7
<i>Energia, gas e acqua</i>	1.762	1.632	-7,4	67.319	70.922	5,4
<i>Commercio all'ingrosso</i>	183	175	-4,4	21.328	22.609	6,0
<i>Logistica e trasporti</i>	306	272	-11,1	51.920	54.489	4,9
<i>Servizi di telecomunicazione e di informatica</i>	571	544	-4,7	45.602	55.791	22,3
<i>Altri servizi professionali</i>	1.025	987	-3,7	214.235	194.041	-9,4
<b>Totale Lombardia</b>	<b>3.954</b>	<b>3.744</b>	<b>-5,3</b>	<b>410.706</b>	<b>410.216</b>	<b>-0,1</b>

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

La marcata crescita delle partecipazioni estere nei comparti del settore terziario (+10,3% i dipendenti delle imprese partecipate nel periodo 2005-2010, nonostante il calo dell'ultimo biennio, e +22% nel periodo 2000-2010) è stata in gran parte vanificata dalla contrazione dell'occupazione delle imprese partecipate nell'industria manifatturiera (-3,7% nel lustro e -19,5% nel decennio).

Peraltro, nonostante la forte crisi economica il calo dell'occupazione delle imprese partecipate nel 2009 e nel 2010 è risultato relativamente contenuto, peraltro grazie anche ad un massiccio ricorso da parte delle imprese agli ammortizzatori sociali. Vi è dunque il fondato timore che gli effetti della crisi economica sull'occupazione delle imprese a partecipazione estera – come più in genere di tutte le imprese italiane – non si siano ancora completamente manifestati e che dunque nel prossimo futuro possa registrarsi un ulteriore, non trascurabile calo nell'occupazione delle imprese a partecipazione estera, in particolare nel settore manifatturiero.

Per quanto riguarda gli anni Duemila, particolarmente accentuata è stata la contrazione delle attività a partecipazione estera nella filiera delle apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche, la quale ha assunto particolare intensità nei comparti a maggiore intensità tecnologica, quali le macchine per ufficio, gli apparati elettronici e per telecomunicazioni e la strumentazione.

Va peraltro segnalato come la riduzione del numero dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera in questi settori non si è tradotta – fortunatamente - in una corrispondente riduzione dell'occupazione. In alcuni casi, infatti, alcune imprese a partecipazione estera attive in questi settori, anche di rilevanti dimensioni, pur avendo cessato ogni attività produttiva in Lombardia ed in Italia, vi hanno comunque mantenuto consistenti attività di natura commerciale e di servizio. Conseguentemente, tali imprese sono state riclassificate nei settori del commercio all'ingrosso oppure, come nel caso di alcune grandi imprese del settore informatico, dei servizi ICT. Ne deriva che anche la forte crescita della consistenza delle partecipazioni estere in questi settori è solo in parte effetto di nuovi investimenti, in parte essendo dovuta alla riclassificazione in questi settori di attività precedentemente incluse nel comparto manifatturiero.

In forte calo appare anche la consistenza delle attività estere negli altri mezzi di trasporto (-77,7% i dipendenti delle imprese partecipate nel periodo 2005-2009), nel tessile (-34,4%), nelle altre industrie manifatturiere (-20,5%) e nei prodotti alimentari e bevande (-19,5%).

Anche nell'industria manifatturiera si riscontrano peraltro alcuni settori nei quali negli anni più recenti la consistenza delle partecipazioni estere è cresciuta, in controtendenza con il dato generale. Escludendo i settori il cui elevato tasso di crescita si spiega in primo luogo con la assai modesta consistenza iniziale, come il legno, il cuoio e calzature e l'abbigliamento, merita di essere segnalato il caso dell'intera filiera metalmeccanica (metalli, prodotti in metallo, macchine e apparecchiature meccaniche) e delle macchine e apparecchiature elettriche.

### 4.3. L'ORIGINE GEOGRAFICA DELLE PARTECIPAZIONI ESTERE

Le partecipazioni estere in Lombardia, così come più in generale in Italia, originano principalmente dagli altri paesi avanzati. Se si considerano i soli paesi della cosiddetta "Triade" dei paesi industrializzati (Europa occidentale, Nord America e Giappone) si somma poco meno del 95% delle imprese lombarde a partecipazione estera e dei loro dipendenti e il 90% del loro fatturato.

In particolare, la ripartizione delle partecipazioni estere in Lombardia per paese investitore conferma i forti legami della regione con gli altri paesi europei e segnatamente con i paesi UE-15, ai quali compete ben oltre la metà delle imprese partecipate (55,6%), dei loro dipendenti (50,9%) e fatturato (59,1%). Includendo anche le imprese partecipate da investitori provenienti dagli altri paesi dell'Europa occidentale (tra i quali assume peso in particolare la Svizzera), le percentuali spettanti al Vecchio Continente – Europa centro-orientale esclusa – salgono attorno ai due terzi del totale (rispettivamente 63,4%, 58,9% e 67,9%).

Agli investitori nord-americani spetta il 25,8% delle imprese partecipate, il 33% dei dipendenti e il 20,7% del volume d'affari, mentre le quote del Giappone sono pari rispettivamente al 4,7%, 2,7% e 3,3%. Il contributo dell'eterogeneo insieme residuale dei paesi (Europa centro-orientale, Asia escluso il Giappone, America Latina, Oceania e Africa) esterni alla Triade dei paesi avanzati è dunque ancora limitato e pari al 5,8% delle imprese partecipate, al 5,4% dei loro dipendenti e all'8,1% del fatturato.<sup>11</sup>

Gli Stati Uniti d'America rappresentano il principale paese investitore in relazione alla consistenza delle attività partecipate: alle imprese americane fanno capo in Lombardia (sempre limitatamente ai settori considerati dall'indagine) 994 imprese partecipate, con oltre 136mila dipendenti e un giro d'affari di circa 48,9 miliardi di euro. Seguono la Germania, con quasi 66mila dipendenti in 674 imprese partecipate, e la Francia, con 63.500 dipendenti in 507 imprese partecipate. Al quarto posto della graduatoria tra paesi stilata in base al numero di dipendenti delle imprese partecipate in Lombardia figura il Regno Unito (33.400 unità); quindi Svizzera (32.200), Paesi Bassi (15mila), Svezia (13.500), Giappone (10.200), Belgio (5.200) e Finlandia (5mila) completano la serie dei dieci principali paesi investitori.

Tale situazione rispecchia sostanzialmente il quadro nazionale; le eccezioni più rilevanti sono costituite da un lato dalla Germania, la cui presenza in Lombardia appare proporzionalmente più forte della media nazionale, e dall'altro dal Giappone, la cui presenza in regione appare relativamente sottodimensionata.

Superiore alla media rispetto al dato nazionale appare anche la consistenza delle partecipazioni provenienti dalle aree esterne alla Triade dei paesi avanzati (Europa, Nord America e Giappone); a questo proposito si possono ricordare le significative presenze della russa Severstal e del gruppo italo-argentino Tenaris-Techint. A questo proposito, deve essere segnalato come nell'ultimo lustro si registri un primo significativo afflusso di investimenti in Lombardia da parte delle multinazionali indiane e cinesi, le cui partecipate con sede nella regione occupano oggi oltre 4mila dipendenti (contro i poco più di 300 di fine 2005).

---

<sup>11</sup>In larga parte, quest'ultima quota è addebitabile alle attività controllate dalla libica Lafico nel settore petrolifero.

## Imprese lombarde a partecipazione estera, per origine geografica del principale investitore estero, al 31.12.2010

	Imprese partecipate		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese partecipate	
	N.	%	N.	%	Milioni di euro	%
UE-15	2.080	55,6	208.625	50,9	122.503	59,1
Austria	48	1,3	2.073	0,5	2.885	1,4
Belgio	78	2,1	5.268	1,3	1.667	0,8
Danimarca	42	1,1	3.149	0,8	1.341	0,6
Finlandia	30	0,8	4.752	1,2	2.095	1,0
Francia	504	13,5	61.868	15,1	42.278	20,4
Germania	672	17,9	66.282	16,2	32.595	15,7
Paesi Bassi	13	0,3	3.342	0,8	1.144	0,6
Regno Unito	134	3,6	10.838	2,6	8.789	4,2
Spagna	345	9,2	29.829	7,3	19.783	9,5
Svezia	86	2,3	4.208	1,0	4.608	2,2
Altri paesi Europea occidentale	102	2,7	15.015	3,7	4.644	2,2
Norvegia	302	8,1	33.004	8,0	18.131	8,7
Svizzera	18	0,5	1.333	0,3	713	0,3
Altri paesi UE-27	276	7,4	30.315	7,4	17.056	8,2
Europa centrale ed orientale	23	0,6	316	0,1	500	0,2
Federazione Russa	27	0,7	3.949	1,0	3.428	1,7
Africa settentrionale	23	0,6	3.823	0,9	3.127	1,5
Libia	7	0,2	786	0,2	2.550	1,2
Africa sub-sahariana	5	0,1	763	0,2	2.521	1,2
Repubblica Sudafricana	4	0,1	770	0,2	870	0,4
Nord America	967	25,8	135.266	33,0	42.881	20,7
Canada	20	0,5	2.540	0,6	504	0,2
Stati Uniti d'America d'America	947	25,3	132.726	32,4	42.377	20,5
America Latina	12	0,3	3.924	1,0	1.905	0,9
Argentina	6	0,2	3.356	0,8	1.538	0,7
Medio Oriente	33	0,9	2.075	0,5	1.243	0,6
Israele	15	0,4	918	0,2	446	0,2
Asia centrale	30	0,8	2.701	0,7	724	0,3
India	30	0,8	2.701	0,7	724	0,3
Asia orientale	247	6,6	16.933	4,1	13.319	6,4
Cina	29	0,8	1.316	0,3	769	0,4
Corea del Sud	11	0,3	791	0,2	2.983	1,4
Giappone	177	4,7	10.998	2,7	6.817	3,3
Hong Kong	12	0,3	3.174	0,8	1.805	0,9
Oceania	12	0,3	1.867	0,5	628	0,3
<b>Totale</b>	<b>3.744</b>	<b>100,0</b>	<b>410.216</b>	<b>100,0</b>	<b>207.214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

## Evoluzione delle imprese lombarde a partecipazione estera, per area geografica e principali paesi di origine degli investitori esteri, 31.12.2005 – 31.12.2010

	Imprese estere partecipate			Dipendenti delle imprese estere partecipate		
	2005	2010	Var. %	2005	2010	Var. %
<b>UE-15</b>	<b>2.254</b>	<b>2.080</b>	<b>-7,7</b>	<b>223.818</b>	<b>208.625</b>	<b>-6,8</b>
Austria	50	48	-4,0	3.009	2.073	-31,1
Belgio	81	78	-3,7	6.649	5.268	-20,8
Danimarca	44	42	-4,5	1.897	3.149	66,0
Finlandia	31	30	-3,2	3.525	4.752	34,8
Francia	550	504	-8,4	58.495	61.868	5,8
Germania	692	672	-2,9	69.902	66.282	-5,2
Paesi Bassi	175	134	-23,4	23.819	10.838	-54,5
Regno Unito	387	345	-10,9	34.631	29.829	-13,9
Spagna	93	86	-7,5	3.815	4.208	10,3
Svezia	107	102	-4,7	12.717	15.015	18,1
<b>Altri paesi Europa occidentale</b>	<b>310</b>	<b>302</b>	<b>-2,6</b>	<b>30.804</b>	<b>33.004</b>	<b>7,1</b>
Norvegia	18	18	0,0	1.375	1.333	-3,1
Svizzera	286	276	-3,5	28.181	30.315	7,6
<b>Altri paesi UE-27</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>35,3</b>	<b>115</b>	<b>316</b>	<b>174,8</b>
<b>Altri paesi Europa centrale ed orientale</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>80,0</b>	<b>3.879</b>	<b>3.949</b>	<b>1,8</b>
Federazione Russa	9	23	155,6	3.724	3.823	2,7
<b>Africa settentrionale</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>-46,2</b>	<b>1.625</b>	<b>786</b>	<b>-51,6</b>
Libia	10	5	-50,0	1.338	763	-43,0
<b>Africa sub-sahariana</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>-33,3</b>	<b>1.165</b>	<b>770</b>	<b>-33,9</b>
Repubblica Sudafricana	6	4	-33,3	1.165	770	-33,9
<b>Nord America</b>	<b>1.048</b>	<b>967</b>	<b>-7,7</b>	<b>129.198</b>	<b>135.266</b>	<b>4,7</b>
Canada	24	20	-16,7	3.584	2.540	-29,1
Stati Uniti d'America	1.024	947	-7,5	125.614	132.726	5,7
<b>America Latina</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>20,0</b>	<b>4.216</b>	<b>3.924</b>	<b>-6,9</b>
Argentina	8	6	-25,0	4.207	3.356	-20,2
<b>Medio Oriente</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>32,0</b>	<b>1.365</b>	<b>2.075</b>	<b>52,0</b>
Israele	14	15	7,1	811	918	13,2
<b>Asia centrale</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>150,0</b>	<b>76</b>	<b>2.701</b>	<b>3.453,9</b>
India	12	30	150,0	76	2.701	3.453,9
<b>Asia orientale</b>	<b>236</b>	<b>247</b>	<b>4,7</b>	<b>13.851</b>	<b>16.933</b>	<b>22,3</b>
Cina	12	29	141,7	241	1.316	446,1
Corea del Sud	12	11	-8,3	487	791	62,4
Giappone	182	177	-2,7	9.393	10.998	17,1
Hong Kong	10	12	20,0	2.983	3.174	6,4
<b>Oceania</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>50,0</b>	<b>594</b>	<b>1.867</b>	<b>214,3</b>
<b>Totale</b>	<b>3.911</b>	<b>3.744</b>	<b>-4,3</b>	<b>415.837</b>	<b>410.216</b>	<b>-1,4</b>

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

## 4.4. L'ANALISI PER PROVINCIA

La provincia di Milano ospita da sola il 70% delle imprese lombarde a partecipazione estera; l'incidenza del capoluogo lombardo scende poco al di sotto di tale soglia in relazione al numero di dipendenti delle imprese partecipate, ma sale fino quasi all'80% del totale in relazione al loro fatturato. Si tratta di ben 2.621 imprese a partecipazione estera, con oltre 284mila dipendenti e un fatturato di 164miliardi di euro. Da sola, la provincia di Milano ospita il 35,6% di tutte le imprese italiane a partecipazione estera; in termini di numero di dipendenti e di fatturato, la sua incidenza è rispettivamente pari al 30,8% e al 37,2%.

Seconda provincia lombarda per consistenza delle partecipazioni in entrata è Monza e Brianza, con 316 imprese partecipate e oltre 38mila dipendenti; seguono Bergamo (172 imprese), Varese (172), Brescia (138), Como (106), Lecco (60), Cremona (44), Pavia (44), Mantova (38), Lodi (28) e Sondrio (5).

### Le partecipazioni estere in Lombardia per provincia, al 31.12.2010

	Imprese a partecipate		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese partecipate	
	N.	%	N.	%	Milioni di euro	%
Bergamo	172	4,6	28.217	6,9	8.705	4,2
Brescia	138	3,7	11.888	2,9	4.607	2,2
Como	106	2,8	8.856	2,2	3.055	1,5
Cremona	44	1,2	4.389	1,1	1.463	0,7
Lecco	60	1,6	3.635	0,9	1.066	0,5
Lodi	28	0,7	2.323	0,6	629	0,3
Mantova	38	1,0	6.384	1,6	1.134	0,5
Milano	2.621	70,0	284.069	69,2	164.463	79,4
Monza e Brianza	316	8,4	38.101	9,3	13.949	6,7
Pavia	44	1,2	2.036	0,5	1.109	0,5
Sondrio	5	0,1	915	0,2	222	0,1
Varese	172	4,6	19.403	4,7	6.813	3,3
<b>Totale Lombardia</b>	<b>3.744</b>	<b>100,0</b>	<b>410.216</b>	<b>100,0</b>	<b>207.214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Va sottolineato come l'attribuzione dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera alle singole province implichi l'integrale attribuzione a ciascuna provincia dei dipendenti delle imprese che in essa hanno la propria sede principale, ivi compresi – nel caso di imprese con più unità locali (stabilimenti, uffici, filiali, ecc.) – quelli operanti presso unità locali attive in altre province, lombardi e non. Reciprocamente, alle diverse province non sono attribuiti i dipendenti delle unità locali presenti sul territorio di imprese la cui sede principale è però localizzata in altra provincia. Lo stesso problema riguarda il dato relativo al fatturato. Dipendenti e fatturato delle imprese partecipate con sede in provincia di Milano, ad esempio, riflettono la consistenza complessiva delle attività sotto il coman-

do degli *headquarters* milanesi, mentre il numero effettivo dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera che svolgono la propria attività lavorativa nella provincia del capoluogo lombardo risulta certamente inferiore a tale dato. Va peraltro nuovamente sottolineato come l'attribuzione dei dati di impresa in funzione della localizzazione delle sedi delle imprese partecipate finisca comunque per "premiare" i siti ove, nelle imprese plurilocalizzate, sono ospitate le attività di maggiore spessore strategico (*headquarters*, ricerca e sviluppo, ecc.).

È possibile avere un'idea dell'entità della distorsione implicata dall'analisi territoriale guardando ai dati relativi all'industria manifatturiera, per la quale sono disponibili i dati relativi alla localizzazione territoriale dei diversi stabilimenti produttivi. Nel complesso, la Lombardia ospita 987 imprese manifatturiere a partecipazione estera, corrispondenti al 40,8% del totale nazionale; gli impianti produttivi di imprese partecipate all'estero localizzati sul suo territorio sono 1.227, per un'incidenza pari al 34,2% del totale nazionale. Per la provincia di Milano, il numero di sedi (489, pari al 49,5% del totale regionale e al 20,2% di quello nazionale) supera invece quello degli impianti produttivi (ancora 479, con incidenze del 34,2% sul totale regionale e del 13,2% sul totale nazionale). È dunque evidente come i dati relativi al numero dei dipendenti e al fatturato delle imprese a partecipazione estera con sede in provincia di Milano sovrastimino l'effettiva consistenza delle attività partecipate dall'estero in provincia. Nondimeno, questi dati sottolineano ancora una volta la prevalente scelta del capoluogo lombardo quale sede privilegiata degli *headquarters* delle proprie filiali italiane.

### Le partecipazioni estere nell'industria manifatturiera per provincia, al 31.12.2010

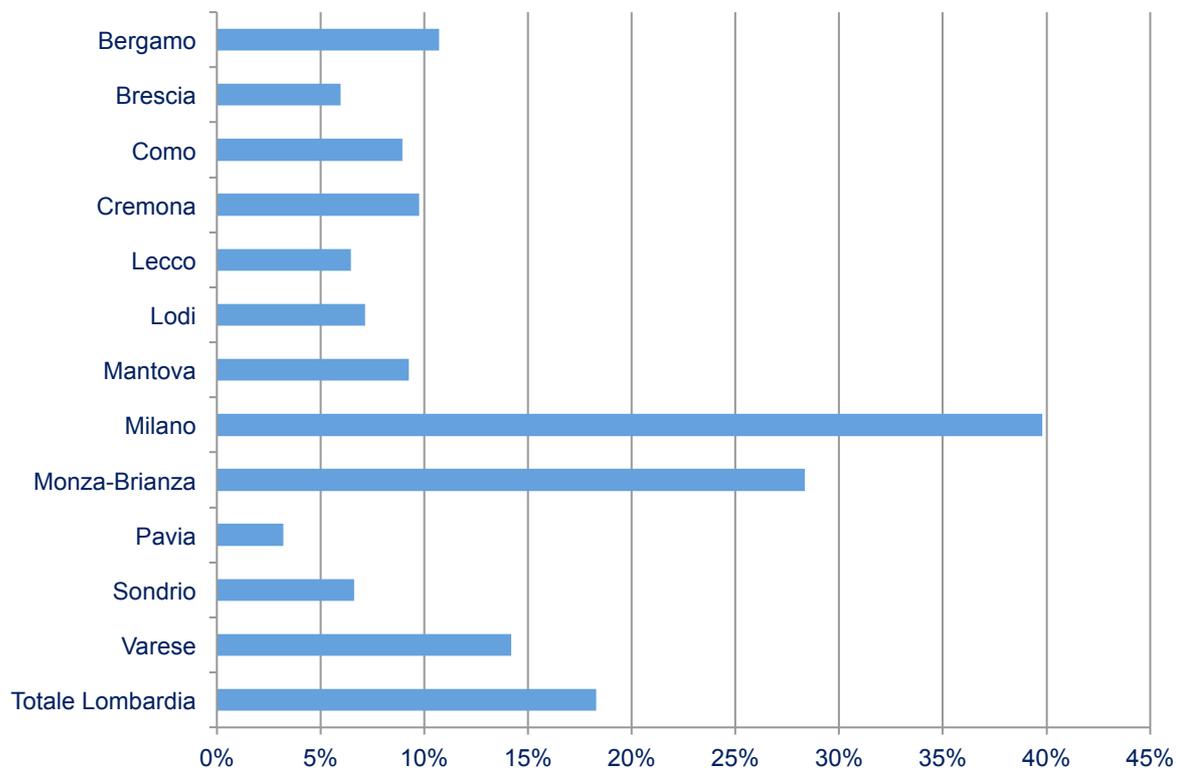
	Imprese a partecipazione estera		Stabilimenti delle imprese partecipate		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese partecipate	
	N.	%	N.	%	N.	%	Milioni di euro	%
Bergamo	99	10,0	151	12,3	15.990	8,2	4.350	6,2
Brescia	71	7,2	97	7,9	9.801	5,1	2.459	3,5
Como	36	3,6	56	4,6	6.113	3,2	1.800	2,6
Cremona	23	2,3	34	2,8	3.582	1,8	932	1,3
Lecco	35	3,5	51	4,2	3.227	1,7	849	1,2
Lodi	16	1,6	35	2,9	1.165	0,6	333	0,5
Mantova	20	2,0	31	2,5	5.239	2,7	819	1,2
Milano	489	49,5	473	38,5	103.305	53,2	45.556	64,6
Monza e Brianza	97	9,8	123	10,0	28.059	14,5	7.927	11,2
Pavia	22	2,2	45	3,7	1.194	0,6	460	0,7
Sondrio	4	0,4	16	1,3	915	0,5	216	0,3
Varese	75	7,6	115	9,4	15.451	8,0	4.796	6,8
<b>Totale Lombardia</b>	<b>987</b>	<b>100,0</b>	<b>1.227</b>	<b>100,0</b>	<b>194.041</b>	<b>100,0</b>	<b>70.497</b>	<b>100,0</b>

Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Da tale sovrastima è affetto anche l'indicatore relativo costituito dal grado di multinazionalizzazione passiva delle attività manifatturiere, calcolato rapportando l'occupazione delle imprese a partecipazione estera all'occupazione manifatturiera delle imprese di ciascuna provincia; quest'ultima può infatti essere calcolata, in base ai dati resi disponibili dall'archivio Asia 2008 di Istat, solo con riferimento all'occupazione delle unità locali interne a ciascuna provincia (e non all'occupazione delle imprese con sede in provincia, il che garantirebbe maggiore omogeneità tra numeratore e denominatore).

I valori più elevati dell'indicatore così calcolato si registrano per Milano, provincia in cui due addetti su cinque (39,8%) risultano occupati presso imprese a partecipazione estera, seguita da Monza e Brianza più di un addetto su quattro (28,4%). Tra le altre province spicca Varese, con un grado di multinazionalizzazione passiva del 14,2%; seguono, con gradi di internazionalizzazione assai simili, Bergamo, Cremona, Mantova e Como attestati intorno al 9-10%; quindi Lodi, Sondrio, Lecco e Brescia, con un grado di multinazionalizzazione passiva nell'intorno del 6-7%, a, mentre il valore più basso dell'indicatore si ha per Pavia (3,2%).

**Grado di multinazionalizzazione passiva dell'industria manifatturiera lombarda, per provincia (incidenza dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera sull'occupazione delle unità locali interne alla provincia)**

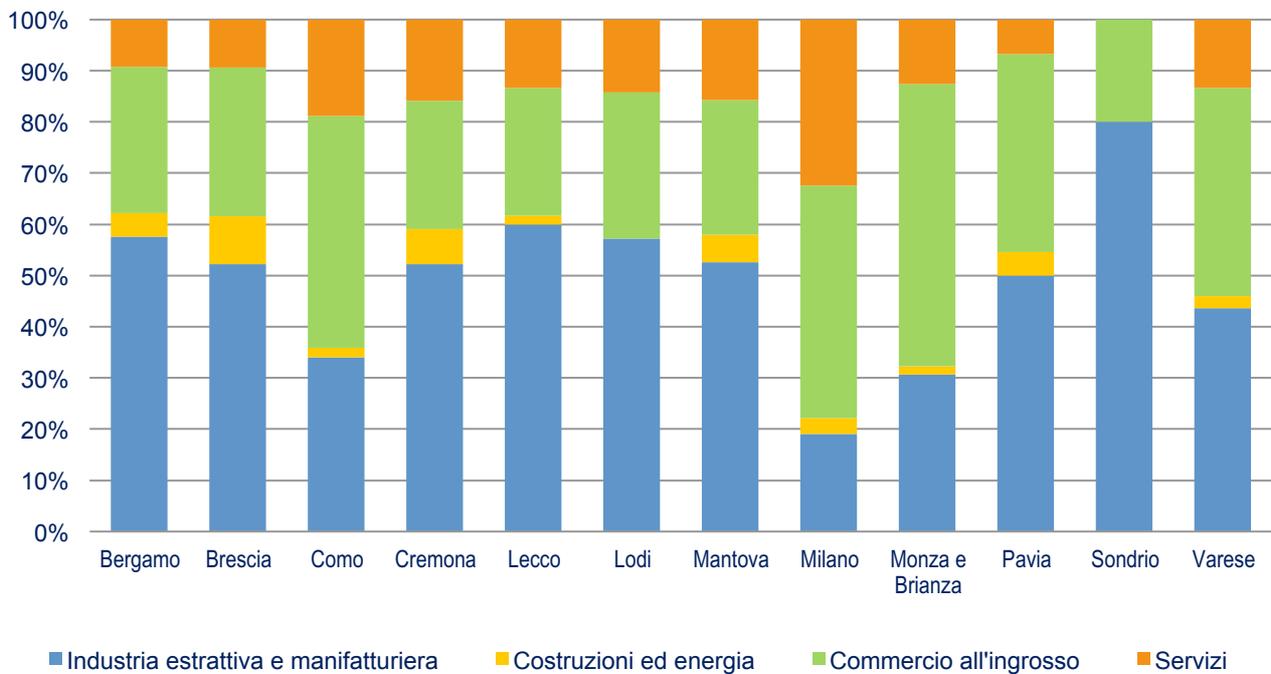


Fonte: elaborazioni su dati banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano e Istat.

La composizione settoriale delle imprese a partecipazione estera nelle diverse province, misurata in base al numero di dipendenti delle imprese partecipate, è raffigurata nel grafico sottostante. In quasi tutte le province lombarde la quasi totalità delle partecipazioni all'estero si concentra nelle attività manifatturiere e in quelle commerciali ad esse collegate. Milano e Monza e Brianza sono le province con la minore incidenza di imprese manifatturiere, cui corrisponde una più alta quota di imprese commerciali.

Le attività terziarie si concentrano principalmente in provincia di Milano, come era facile prevedere; di converso, le imprese manifatturiere costituiscono oltre la metà del totale nelle province di Bergamo, Brescia, Lecco, Mantova, Pavia e Sondrio.

### Ripartizione delle imprese lombarde a partecipazione estera, per provincia e per comparto



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

## 4.4. L'ATTRATTIVITÀ DELLA LOMBARDIA

A mitigare almeno in parte il quadro non positivo delineato nelle pagine precedenti, un'interessante comparazione internazionale tra la capacità di attrazione di nuovi investimenti diretti dall'estero della Lombardia e delle altre regioni dell'Europa occidentale può essere condotta a partire dai dati della banca dati fDi Markets, sviluppata dalla FDI Intelligence del Financial Times. Tale banca dati censisce i nuovi progetti di investimento *cross-border*, con esclusione delle *M&As*; essa riguarda dunque gli investimenti finalizzati all'avvio di nuove attività (*greenfield*), ovvero all'espansione di attività preesistenti. Tali investimenti appaiono dunque i più rilevanti per giudicare l'attrattività di una determinata area territoriale. La tabella sottostante riporta la numerosità dei nuovi progetti avviati anno per anno nelle principali regioni europee ed italiane nel periodo 2005-2010.

### Numero di progetti di investimento *greenfield* e di espansione di attività preesistenti nelle regioni dell'Europa occidentale, 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Totale
South East (UK)	314	344	334	415	438	398	2.243
Île-de-France	186	212	197	250	145	157	1.147
Comunidad de Madrid	45	78	125	142	87	84	561
Bayern	55	81	95	128	83	78	520
Cataluña	53	80	97	110	94	84	518
West-Nederland	68	75	79	99	89	88	498
Nordrhein-Westfalen	48	57	71	95	146	79	496
Scotland	32	67	44	68	107	97	415
Hessen	51	51	65	86	98	60	411
Baden-Württemberg	19	30	30	135	130	31	375
Vlaams Gewest	54	55	96	80	40	45	370
Centre-Est (FR)	61	61	72	75	50	43	362
Lombardia	30	58	61	77	51	67	344
North West (UK)	36	40	39	68	82	76	341
Bassin Parisien	62	72	68	77	31	25	335
Östosterreich	48	53	65	64	50	45	325
Est (FR)	59	63	41	62	21	17	263
Mediterranée	28	45	49	55	45	33	255
West Midlands (UK)	44	32	21	40	63	42	242
Berlin	24	36	30	57	56	30	233
Reg. Bruxelles	37	34	48	52	30	26	227
Lazio	20	14	14	28	29	22	127
Piemonte	20	8	15	14	13	4	74
Veneto	9	12	11	13	5	12	62
Emilia-Romagna	5	8	6	16	11	3	49
Toscana	6	11	12	9	5	4	47
<b>Totale Europa</b>	<b>2.680</b>	<b>3.076</b>	<b>3.429</b>	<b>4.343</b>	<b>3.698</b>	<b>3.201</b>	<b>24.813</b>

Fonte: elaborazioni su banca dati FDI Markets, Financial Times Ltd.

Il posizionamento della Lombardia appare relativamente soddisfacente, soprattutto se si guarda alla dinamica temporale. Se nell'intero arco temporale considerato la regione risulta solo in tredicesima posizione in ambito continentale per numerosità delle iniziative, va valutato positivamente l'andamento degli anni più recenti, e del 2010 in particolare, anno in cui si registra un numero di progetti inferiore solo a quello del 2008.

Va altresì rimarcato come, sempre con riferimento al periodo 2005-2010, Milano, destinataria di 284 progetti di investimento *greenfield* o di ampliamento di attività preesistenti, si posiziona in ottava posizione tra le città dell'Europa occidentale per numero di progetti di investimento dall'estero, dopo Londra (1.622 progetti), Parigi (893), Madrid (474), Dublino (398), Monaco di Baviera (316), Barcellona (312) e Francoforte (293), precedendo in questa graduatoria importanti capitali quali Amsterdam (270 progetti), Vienna (258), Berlino (233), Stoccolma (222), Bruxelles (215), Zurigo (186) e Copenhagen (178). Nel 2010 Milano segna una ripresa rispetto al 2009, con 53 progetti di investimento dall'estero contro i 43 dell'anno precedente, risalendo così due posizioni in ambito continentale ai danni di Barcellona (46 progetti nel 2010) e Francoforte (44 progetti), la cui *performance* è sensibilmente peggiorata negli ultimi due anni.

Notizie molto meno positive derivano dall'analisi per le altre regioni e città italiane. In particolare, il 2010 segna un forte calo delle iniziative – già non numerose – dirette verso Piemonte, Emilia-Romagna e Toscana. Tra le città italiane, sempre con riferimento al periodo 2005-2010 Roma si posiziona solo in 23<sup>a</sup> posizione con 115 progetti di investimento (di cui 18 nel 2010), mentre Torino è 49<sup>a</sup> con 42 progetti (di cui uno solo nell'ultimo anno); Bologna è 85<sup>a</sup> con 20 progetti, mentre Firenze scivola oltre la centesima posizione con 18 progetti (entrambe le città contano due soli progetti nel 2010).

## CONCLUSIONI

La ricerca alla base del presente Rapporto si è posta l'obiettivo di approfondire e aggiornare le conoscenze disponibili riguardo le imprese multinazionali, a base nazionale ed estera, attive in Lombardia. Le analisi presentate in questa sede offrono una importante base informativa, che può aiutare le istituzioni e gli enti a diverso titolo attivi sul territorio a mettere a punto gli interventi finalizzati a favorire l'integrazione internazionale delle imprese lombarde, sia attraverso azioni a supporto dell'espansione multinazionale delle imprese locali, sia tramite iniziative volte a favorire qualificati investimenti dall'estero.

È necessario porre grande attenzione a quanto va accadendo negli ultimi anni, che delineano importanti elementi di novità con riferimento alle potenziali opportunità di crescita internazionale del nostro sistema economico ed industriale.

Sul lato degli **investimenti all'estero**, dopo anni di stagnazione, a partire dalla metà dell'attuale decennio si è registrata una ripresa nella crescita multinazionale, che ha coinvolto sia le grandi imprese, sia le imprese di minori dimensioni e, anche nel 2009 e nel 2010, nonostante la crisi il processo di crescita multinazionale delle imprese lombarde non ha segnato il passo. I risultati dell'indagine delineano uno scenario forse inatteso, data la particolare situazione congiunturale, su cui occorre scommettere. Le imprese lombarde mostrano di avere ampliato rispetto al recente passato la loro visione strategica e di aver capito che è necessario destinare risorse finanziarie e manageriali a sostegno dei processi di internazionalizzazione, per fronteggiare la nuova competizione globale. Il loro orizzonte strategico si è anzi ampliato ed esse guardano con sempre maggiore attenzione anche i mercati più lontani, dal punto di vista geografico e culturale, non solo esportarvi i propri prodotti e servizi, ma anche per stabilirvi una presenza diretta.

A fronte di questi mutamenti, è dunque oggi più importante che mai che il Sistema-Paese sappia assicurare le esternalità e le condizioni infrastrutturali e di *governance* atte a promuovere e sostenere i nuovi modelli di crescita all'estero. In quest'ottica, appare ormai indifferibile il ridisegno complessivo delle politiche a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, in colpevole ritardo rispetto a quanto più volte annunciato, con riguardo sia all'incentivazione e al sostegno finanziario delle operazioni, sia e soprattutto all'impianto istituzionale ed ai servizi reali alle imprese, particolarmente importanti soprattutto per le imprese di minori dimensioni. Si impone tuttavia una attenta valutazione delle esperienze sin qui maturate, che conduca ad un bilancio tra costi sostenuti e benefici collettivi ottenuti, quale necessario presupposto per la definizione tempestiva di politiche e misure più adatte a cogliere le opportunità del nuovo futuro ciclo espansivo che stenta a delinarsi in Italia ma assume contorni sempre più chiari in diversi mercati, sia consolidati che emergenti. Un punto che emerge con chiarezza dall'indagine sul campo riguarda la necessità che il supporto alle aziende sia dato da soggetti "vicini" all'impresa estera, ma al tempo stesso consenta loro di accedere a servizi specializzati sullo specifico mercato di loro interesse.

Le politiche a supporto dell'internazionalizzazione debbono dunque dotarsi di una strumentazione di supporto adeguata per rispondere efficacemente anche e soprattutto alle esigenze e possibilità delle PMI, meno strumentate delle grandi imprese per affrontare i rischi e le difficoltà connesse all'investimento all'estero, anche perché sempre più spesso inevitabilmente proiettate verso mercati geograficamente, culturalmente, economicamente, istituzionalmente assai distanti dal nostro, nei quali è richiesta una capacità di presenza diretta, magari tramite joint venture con operatori lo-

cali. Si tratta di un problema che deve essere affrontato in modo coordinato dalle diverse istituzioni a vario titolo attive sul territorio e che richiede l'impegno di risorse congrue rispetto agli obiettivi prefissi. La ricerca svolta sul campo dimostra l'importanza di fornire alle imprese un supporto che sia percepito come "vicino", attraverso strutture decentrate sul territorio e in sintonia con le specificità settoriali e dimensionali delle imprese, che consenta di accedere ai servizi specialistici sui singoli mercati di sbocco. Un altro tema che merita attenzione riguarda l'accresciuta sensibilità delle imprese ad organizzarsi per l'internazionalizzazione attraverso "reti" territoriali e/o di filiera, che consentano loro di superare le barriere che ostacolano la penetrazione dei mercati esteri soprattutto per le imprese di minori dimensioni.

Sul lato degli **investimenti dall'estero**, la tendenza degli ultimi anni profila il rischio di un progressivo, pericoloso abbandono da parte delle IMN presenti nel nostro paese, considerato da un numero crescente di esse come un mercato importante, in cui è necessario essere presenti commercialmente, ma non come un territorio in cui vale la pena investire in attività ad elevato valore aggiunto, diverse rispetto a quelle strettamente *market making* (magari acquisendo imprese interessanti per quote di mercato e/o redditività, senza poi investire nel loro sviluppo). Se da un lato appare opportuno salvaguardare alcune attività strategiche da investimenti esteri di natura predatoria, dall'altro lato oggi forse ancor più che in passato occorre guardare con grande attenzione al contributo che anche le IMN estere possono dare alla competitività del sistema economico. E' dunque necessario ribadire, a scanso di equivoci, l'importanza che una robusta ed articolata presenza di imprese multinazionali riveste per tutte le aree progredite: in termini diretti, per il contributo che esse danno all'occupazione e all'innovazione, ma anche in termini indiretti, per le ricadute tecnologiche e gli stimoli competitivi che le IMN generano, soprattutto con riferimento alle attività industriali e di servizio più coinvolte nei processi di integrazione internazionale. La Lombardia e l'intero paese potrebbero trarre indubbio giovamento da una nuova iniezione dall'estero di conoscenze e competenze, scientifiche, tecnologiche e manageriali, soprattutto nei settori dell'alta tecnologia e dei servizi avanzati. La stessa ripresa post-crisi potrebbe essere agevolata e foriera di positive evoluzioni se accompagnata da un flusso di IDE più intenso e di più alta qualità, con particolare attenzione alla componente più "espansiva" per la base economica nazionale, ovvero gli investimenti *greenfield* e gli ampliamenti delle attività già oggi esistenti.

Va dunque vista con particolare preoccupazione la prospettiva di un possibile, pericoloso abbandono dell'Italia da parte delle IMN. Ma dal Rapporto emergono anche segnali nuovi e di grande interesse: negli ultimi anni è in forte crescita la presenza in Lombardia delle multinazionali dei paesi emergenti, con riferimento in particolare alle imprese russe, indiane e cinesi. Pur non rappresentando ancora tale presenza una quota rilevante delle attività a partecipazione estera, si tratta di una componente assai dinamica che rappresenta un *target* di assoluta importanza, anche in funzione delle possibili azioni di attrazione di nuovi investimenti dall'estero, da porre in atto per incoraggiare i nuovi investitori internazionali.

È evidente peraltro come l'attrattività della Lombardia sia strettamente legata alle dinamiche della competitività del sistema-Paese, a fronte di comportamenti strategici delle IMN che nelle scelte localizzative e nei processi acquisitivi su scala internazionale appaiono fortemente basati su una valutazione *ex-ante* delle condizioni generali dei singoli paesi-ospiti. Indubbiamente, in una prospettiva di medio-lungo termine, il rilancio dell'attrattività passa dunque soprattutto attraverso interventi in grado di risolvere e lenire queste criticità. Tuttavia, questa ottica di lungo periodo non deve fare rinunciare alla elaborazione di specifiche politiche di attrazione degli IDE, sia a livello

nazionale, sia a livello regionale, che sappiano promuovere misure incisive e costruire sulla valorizzazione dell'esistente e la cui sostanziale assenza è stata verosimilmente un importante punto da includere tra le determinanti della bassa performance internazionale dell'Italia nell'ospitare progetti internazionali. In questa duplice ottica, le iniziative programmatiche della Regione Lombardia – ed in particolare quelle riguardanti la semplificazione e la sburocratizzazione, i Patti Territoriali di sviluppo, il sostegno alla ricerca e all'innovazione (a fronte della riduzione degli investimenti in questo ambito a livello centrale) e i progetti a sostegno della diffusione della banda larga ed ultra-larga – sembrano muoversi nella giusta direzione.

## APPENDICE METODOLOGICA

### A.1. LA BANCA DATI REPRINT

#### *La metodologia di base e le fonti*

Per la corretta interpretazione dei dati e delle analisi presenti in questo Rapporto si rende indispensabile l'illustrazione della metodologia seguita per identificare le imprese investitrici e le partecipazioni, anche alla luce della distinzione tra partecipazione diretta e di portafoglio. Date le finalità di ricerca al cui servizio la banca dati è stata costruita, i criteri si sono ispirati a principi di significatività economica, piuttosto che di natura formale e/o giuridico-amministrativa. Essi vengono illustrati nei punti sottostanti.

1. La distinzione fra partecipazione diretta alla gestione dell'impresa e partecipazione esclusivamente finanziaria è talvolta sottile. Non si è ritenuto opportuno assumere soglie minime per la quota di partecipazione e/o per il valore assoluto dell'investimento in qualità di discriminanti decisive, sebbene questi siano importanti ingredienti nella valutazione complessiva della partecipazione. Nel caso di partecipazioni in gruppi finanziario-industriali con strutture complesse, si è tenuto conto sia dell'architettura della partecipazione, sia del significato a essa attribuito dalle parti coinvolte.
2. Coerentemente alla definizione di impresa multinazionale e di investimento diretto estero, non sono state considerate le partecipazioni estere attivate da istituti finanziari. Tuttavia, si deve registrare l'esistenza di forme intermedie che pongono problemi difficili da dirimere: è questo il caso di fondi di *private equity* e *merchant banks* che operano con strategie industriali mirate, assumendo partecipazioni di controllo in imprese appartenenti a selezionati settori industriali e intervenendo direttamente nella loro gestione. Queste partecipazioni sono state incluse nell'analisi, mentre sono state escluse, sia dal lato dell'uscita che da quello dell'entrata, le partecipazioni (talora di controllo) assunte in imprese industriali da fondi di investimento, *private equity* e banche d'affari nell'ambito di operazioni di *management buy-out* e qualora non vi sia da parte di questi alcun intervento diretto nella gestione dell'impresa partecipata.
3. Nel giudicare le partecipazioni estere in entrata e in uscita, è stata indagata l'eventuale catena di controlli successivi che configura forme di *controllo indiretto*, con l'obiettivo di risalire all'anello finale, cioè al soggetto che controlla/partecipa nella società attraverso la suddetta gerarchia di meccanismi azionari.  
Nel caso di partecipazioni minoritarie, la catena viene generalmente interrotta al primo anello, cioè alla prima e principale società cui è riferibile la partecipazione. Risultano dunque escluse dall'analisi eventuali società controllate in cascata dalla suddetta società principale, poiché a esse non appare immediatamente e meccanicisticamente trasferibile la partecipazione estera minoritaria nella società controllante. Dunque, per gli investimenti in entrata, sono state in genere considerate a partecipazione estera le società controllate da altre società italiane a loro volta controllate da imprese multinazionali estere. Talune eccezioni si possono riscontrare nel caso di partecipazioni di minoranza assunte in *holding* finanziarie a capo di gruppi di imprese industriali e/o di servizio. Tali eccezioni sono state gestite ancora una volta cercando di rispettare la significatività economica delle partecipazioni, anche a scapito della coerenza formale giuridico-amministrativa.
4. Il nome e la nazionalità dell'impresa multinazionale associati all'impresa italiana partecipata sono quelle dell'impresa finale e non di eventuali società intermedie, le quali possono avere nazionalità diversa (fenomeno non trascurabile, soprattutto a livello dei maggiori gruppi multinazionali). Viceversa, non sono state considerate a partecipazione estera le società italiane controllate o partecipate da società finanziarie costituite all'estero da investitori italiani. In modo del tutto simmetrico si è proceduto nel caso delle partecipazioni in uscita. In particolare, le partecipazioni sono state sempre attribuite alle

effettive case-madri italiane, piuttosto che alle eventuali finanziarie appositamente costituite all'estero per la gestione delle attività internazionali. Qualora l'investitore corrisponda a un gruppo variamente organizzato in *holding* e *sub-holding* ne è stata rilevata la struttura, a partire dalla società operativa direttamente impegnata nella gestione della partecipazione, per risalire alla *holding* di controllo e, infine, alla società finanziaria che rappresenta gli interessi degli azionisti di controllo.

5. Per discriminare tra partecipazioni di controllo e non, è stato fatto riferimento alla nozione di controllo maggioritario (quota di partecipazione superiore al 50%), ovvero all'ufficiale riconoscimento da parte degli interessati circa il conferimento all'azionista di maggioranza relativa della responsabilità gestionale dell'impresa. Nei casi dubbi ci si è ricondotti all'obiettività della quota di partecipazione.
6. Il giudizio circa l'origine geografica delle partecipazioni è stato dato tenendo conto del luogo ove si sono svolte le attività che hanno originato il flusso delle risorse finanziarie a disposizione dell'investitore. Al riguardo, le imprese partecipate da titolari/azionisti che, pur conservando la cittadinanza estera, hanno storicamente iniziato la loro attività imprenditoriale in Italia, ove continuano a essere localizzati in modo esclusivo o preponderante gli *assets* industriali da essi posseduti, non sono state incluse nel repertorio delle imprese partecipate dall'estero. Conseguentemente, eventuali (invero sporadiche) attività estere da esse controllate sono state incluse nel repertorio delle imprese estere partecipate dall'Italia.  
Sono state peraltro escluse dall'analisi le partecipazioni detenute in imprese industriali estere da privati cittadini italiani, e reciprocamente le partecipazioni detenute in imprese industriali italiane da cittadini esteri, quando tali titolari/azionisti non abbiano mai avuto, ovvero abbiano abbandonato qualsiasi attività imprenditoriale nel proprio paese di origine.
7. Le partecipazioni estere da parte di imprese italiane attualmente controllate dall'estero sono escluse dal repertorio delle partecipazioni italiane all'estero, anche nel caso di investimenti storici effettuati dall'impresa italiana in unità tuttora formalmente gestite da essa nel quadro della struttura organizzativa della nuova casamadre estera.

Alla base della predisposizione di REPRINT vi è un lungo e sistematico lavoro di raccolta e di verifica incrociata di notizie e dati provenienti da una pluralità di fonti, tutte di carattere parziale (per singole imprese, per singoli paesi, per specifiche aree territoriali, per determinati settori di attività, ecc.), con informazioni incomplete o non aggiornate, a volte reciprocamente contraddittorie, quando non contrassegnate da errori. In particolare, sono stati utilizzati più strumenti di rilevazione:

- a) indagine diretta tramite questionari e consultazione su rete Internet di siti aziendali e altri siti (Infocamere, notizie stampa, ecc.);
- b) rassegna della stampa economica, quotidiana e periodica, italiana e internazionale;
- c) bilanci delle società quotate (italiane ed estere);
- d) repertori ed elenchi di: Uffici esteri dell'ICE, Camere di Commercio italiane all'estero ed estere in Italia, Ambasciate italiane e altri enti ufficiali esteri, Ambasciate e rappresentanze estere in Italia, Agenzie per l'attrazione degli investimenti esteri, Associazioni industriali italiane;
- e) banche dati e repertori: Centrale dei Bilanci, Kompass Italia, "Principal International Business. The World Marketing Directory", "D&B Europe", "Business to Business" e "Who Owns Whom" di Dun & Bradstreet, "Aida" e "Amadeus" del Bureau Van Dijk, Annuari R&S, "Le principali società italiane" di Mediobanca, ecc.;
- f) ricerche e studi *ad hoc* di varia origine a livello di settore, paese, area territoriale, ecc.

La presente ricerca si è inoltre avvalsa del prezioso contributo delle Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia, che ha consentito di migliorare ulteriormente l'affidabilità delle informazioni contenute nella banca dati.

### **Le differenze rispetto alle analisi basate su flussi e stock di investimenti diretti esteri**

Le differenze tra le analisi proposte in questo Rapporto e quelle basate sugli investimenti diretti esteri vanno al di là della semplice diversità tra le variabili rilevate (flussi e stock di investimenti internazionali nel caso degli investimenti diretti esteri, variabili non censite dalla presente indagine).

Generalmente parlando, la formazione di una impresa multinazionale comporta flussi di investimenti diretti esteri tra i paesi, ovverosia investimenti esteri che, in armonia con la definizione dell'International Monetary Fund<sup>12</sup>, comportano l'acquisizione del controllo o di interessi durevoli (minoritari o paritari) in un'impresa, con qualche grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione delle sue attività. Essi in tal modo vengono distinti dagli *investimenti di portafoglio*, rivolti a partecipazioni di natura finanziaria e attuati da soggetti istituzionalmente o di fatto non interessati alla gestione dell'impresa.

Tuttavia, solo una parte del capitale investito nelle imprese multinazionali è finanziato tramite movimenti registrati dalle bilance dei pagamenti, essendo possibile reperire risorse finanziarie complementari sui mercati locali di insediamento. La rilevazione diretta della presenza delle imprese multinazionali e delle loro partecipazioni ha il pregio di abbracciare l'intero campo delle iniziative, evitando possibili sottostime dei fenomeni di internazionalizzazione delle strutture industriali.

In secondo luogo, i flussi e gli stock di investimenti diretti esteri soffrono di significative distorsioni, con particolare riguardo alla destinazione geografica, al settore di attività e persino alla loro direzione;<sup>13</sup> le distorsioni derivano principalmente dal criterio utilizzato nelle rilevazioni (*immediate beneficiary*), che non consente di controllare la destinazione finale degli investimenti diretti esteri nel caso essi transitino da un soggetto intermedio.

Nuovamente, la rilevazione diretta delle strutture proprietarie e delle logiche di investimento mette rimedio a questo inconveniente, che è tale da inficiare le analisi condotte a livello disaggregato. Al contrario, la ricchezza e l'articolazione dei dati raccolti sulle imprese multinazionali consente analisi di dettaglio sulla struttura e sulla natura dei processi di internazionalizzazione, non altrimenti possibili.

Infine, è importante sottolineare come la diversa natura delle rilevazioni renda difficile sia il confronto, sia l'uso congiunto delle informazioni. I raffronti intertemporali tra investimenti diretti esteri e altri indicatori di formazione e di attività delle imprese multinazionali sono complicati dalla loro diversa scansione temporale, generalmente di difficile identificazione; il flusso degli investimenti ha distribuzioni temporali diverse e più erratiche rispetto a quelle di altri indicatori di attività (produzione, import-export, ecc.). Questa diversità rende conto del perché il confronto superficiale delle evidenze prodotte dalle due fonti ingeneri talvolta contraddizioni apparentemente di difficile spiegazione.

---

<sup>12</sup>International Monetary Fund, *Balance of Payments Manual*, Washington, 1977.

<sup>13</sup>Un caso emblematico, segnalato anche nella Relazione Annuale della Banca d'Italia (Banca d'Italia, *Relazione annuale*, Roma, 2000), chiarisce la gravità dei problemi. All'inizio del 1999, le società di servizi di telecomunicazione Infostrada e Omnitel erano partecipate congiuntamente da Olivetti (50,1%) e dalla tedesca Mannesmann (49,9%), tramite la holding di diritto olandese Oliman BV. Nel giugno dello stesso anno, Mannesmann ha acquisito le quote di Olivetti nelle due società, divenendone l'unica azionista. Il passaggio ha comportato la cessione alla società tedesca delle quote di Olivetti in Oliman. Come è stata registrata l'operazione nella bilancia dei pagamenti e di conseguenza nelle statistiche dei flussi di investimenti diretti esteri? Essa risulta essere un disinvestimento diretto italiano nei Paesi Bassi nel settore finanziario (essendo Oliman una holding finanziaria). L'economia reale registra tre errori: (i) di *direzione*, poiché si tratta di un investimento diretto tedesco in Italia; (ii) di *paese*, poiché il flusso è dalla Germania all'Italia e non dall'Italia ai Paesi Bassi; (iii) di *settore*, poiché l'investimento concerne i servizi di telecomunicazioni e non i servizi finanziari. Le statistiche sugli investimenti diretti esteri sono purtroppo ricche di questi casi.

### **I limiti della banca dati REPRINT**

La discussione sui possibili limiti della rilevazione è principalmente da riferire alla questione cruciale concernente il grado di copertura dell'universo oggetto di analisi.

Sul lato delle partecipazioni all'estero, il maggiore problema è dato dall'esplosione delle iniziative delle PMI, accompagnata dal "rumore" rappresentato dalle molte iniziative annunciate che rimangono allo stadio della pura intenzione e dall'"area grigia" costituita dal proliferare dell'imprenditorialità italiana all'estero (ovvero, di attività avviate all'estero da cittadini italiani e non da imprese italiane; tali attività sono di norma escluse dalla rilevazione). La sistematica verifica delle informazioni implica grande profusione di tempo e complica il lavoro dei ricercatori<sup>14</sup>. Tuttavia, al di sopra della soglia di 2,5 milioni di euro di giro d'affari all'estero, si ritiene che alla rilevazione possano essere sfuggite solo talune "multinazionali sommerse", ovvero aggregati di impresa regolati non da strutture proprietarie formali, ma da affiliazioni basate su rapporti informali, non infrequentemente di natura familiare.<sup>15</sup> Diverso è il caso delle iniziative al di sotto della soglia indicata, per le quali è stata esclusa *a priori* la possibilità di una rappresentazione dell'universo. Sono numerose le partecipazioni, particolarmente di natura commerciale e di servizio, che rientrano in questa categoria. Anche *micro-iniziativa* di natura industriale possono sfuggire alle rilevazioni più accurate: esse riguardano principalmente l'Europa Centro-orientale e, in misura minore, alcune aree in via di sviluppo dei continenti africano e asiatico e costituiscono un mondo su cui talvolta si fantastica.<sup>16</sup>

Stime fondate su estrapolazioni da indagini campionarie circa la consistenza complessiva del fenomeno della multinazionalizzazione del Paese<sup>17</sup>, ad includere quanto non direttamente rilevato nella banca dati, hanno evidenziato per il principale comparto analizzato, quello dell'industria manifatturiera, come il probabile scostamento tra il censito e l'universo non superi il 20% in termini di numero di imprese investitrici e partecipate estere e il 5% in riferimento ai dipendenti e al fatturato all'estero.

Riguardo all'internazionalizzazione passiva, la completezza della rilevazione può essere valutata grazie alle indagini che ISTAT ha iniziato a condurre sulle imprese italiane a controllo estero ed estere a controllo italiano nel quadro delle statistiche comunitarie FATS (Foreign Affiliates Trade Statistics)<sup>18</sup>. Non si tratta di censimenti, quanto di rilevazioni assai estese e statisticamente fondate che consentono di produrre stime sulla consistenza economica dell'universo delle partecipazioni estere, accompagnate da disaggregazioni per settori, dimensioni delle imprese controllate e nazionalità dell'impresa investitrice. Il confronto con le stime

---

14. Per alcune "liste" compilate dalle Camere di Commercio locali (ad esempio, nei paesi dell'Est), i casi corrispondenti a iniziative realmente avviate, non sono più del 20-30% del totale delle segnalazioni.

15. Al proposito vi è peraltro da chiedersi se queste configurazioni associative rientrino nella categoria, pur definita in senso ampio, delle "imprese multinazionali".

16. È questo il caso della Romania, paese in cui sarebbero oltre 20mila le imprese partecipate da soggetti italiani. Ma la stessa stampa quotidiana, nei propri *reportages*, ridimensiona il dato, citando aziende fantasma, iniziative mai partite, avventure poco nobili celate sotto il nome di società inesistenti. Un'indagine condotta nel 2005 dal Corriere della Sera aveva stimato realisticamente in non più di 3mila le imprese partecipate da soggetti italiani (imprese o privati cittadini) attive nel paese a qualsivoglia titolo (attività produttive, commerciali, finanziarie, immobiliari, di servizio, ecc.).

17. Mariotti S., Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2003. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, ICE, Roma, 2003 e Mariotti S., Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2004. Le partecipazioni italiane all'estero e estere in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2005.

18. Si vedano ISTAT, "Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2001", *Statistiche in breve*, 5 luglio 2004; ISTAT, "Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2002", *Statistiche in breve*, 28 luglio 2005; ISTAT, "Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anni 2003 e 2004", *Statistiche in breve*, 27 febbraio 2007; ISTAT, "Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2005", *Statistiche in breve*, 16 aprile 2008; ISTAT, "Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2006", *Statistiche in breve*, 15 aprile 2009; ISTAT, "Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2007", *Statistiche in breve*, 23 dicembre 2009; ISTAT, "Le imprese a controllo nazionale residenti all'estero. Anno 2007", *Statistiche in breve*, 31 maggio 2010; ISTAT, "Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2008", *Statistiche in breve*, 20 dicembre 2010.

ISTAT per gli aggregati settoriali di REPRINT conferma l'affidabilità del database; in termini di dipendenti e di fatturato, lo scostamento tra il database e le stime ISTAT oscilla con regolarità nelle varie rilevazioni tra l'1% e il 3% in meno per REPRINT, divario assai contenuto e comprensibilmente motivato da attività minori sfuggite alla rilevazione diretta.

## A.2. L'INDAGINE QUALITATIVA

L'indagine qualitativa è stata condotta mediante un sintetico questionario inviato via mail a 8.763 imprese consociate alle Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia, a cui ha fatto seguito un'azione di sollecito telefonico. Complessivamente sono state raccolte 2.441 risposte valide, corrispondenti ad un tasso di risposta del 27,9%, da considerarsi eccellente considerando la tipologia e la complessità del questionario, che conteneva una serie di domande volte ad approfondire le seguenti tematiche:

- Settore di attività
- Dimensione dell'impresa (dipendenti e fatturato)
- Rapporto export/fatturato
- Andamento del fatturato (con suddivisione tra mercato interno ed estero)
- Attuali forme di presenza all'estero (esportazioni, uffici di rappresentanza, agenti/distributori, punti vendita, joint-venture o filiali commerciali, joint-venture o filiali produttive)
- Eventuale presenza nel capitale di investitori esteri
- Disponibilità dell'impresa a forme di aggregazione per l'internazionalizzazione e/o ad aprire il capitale ad investitori esteri
- Effetti sulla casa-madre dell'internazionalizzazione produttiva (domanda riservata alle sole imprese con joint-venture o filiali produttive all'estero)
- Benefici ricercati dall'impresa attraverso gli investimenti all'estero (domanda riservata alle sole imprese con joint-venture o filiali produttive all'estero)
- Indicazione dei paesi dove l'impresa intende sviluppare le esportazioni e/o forme di presenza diretta (uffici di rappresentanza, joint-venture o filiali)
- Indicazione dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione che l'impresa ritiene più importanti
- Indicazione degli enti e delle istituzioni che l'impresa utilizza / a cui l'impresa intende rivolgersi per farsi assistere, supportare ed accompagnare nel processo di internazionalizzazione
- Fonti di finanziamento previste per i progetti di internazionalizzazione
- Importanza attribuita alla presenza di una banca/partner per l'investimento estero