Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Sviluppo Economico e dell'Impresa

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Investire in Italia

Relatore
Prof.ssa Anna Comacchio

Laureando
Ilenia Scottà
821270

Anno Accademico
2012 / 2013

Indice

Introduzione **1**

1 I fenomeni dell'internazionalizzazione **3**

1.1 Operare in un mercato globalizzato 4

1.2 Delocalizzazione o Re-shoring? 7

1.3 Conclusioni 17

2 Quadro macroeconomico: forze e debolezze del contesto italiano **19**

2.1 Situazione mondiale degli IDE 20

2.2 Indice di competitività, Doing Business e GEM 25

2.2.1 Indice di Competitività Globale 25

2.2.2 Doing Business 35

2.2.3 Global Entrepreneurship Monitor 41

2.2.4 Conclusioni 45

2.3 Gli investimenti diretti in Italia 46

2.4 Why not Italy 51

2.4.1 Italia: una delle maggiori economie europee e mondiali 52

2.4.2 Distretti industriali ed eccellenze 58

2.4.3 Patrimonio culturale ed artistico 62

2.4.4 Potenzialità logistiche 65

2.5 Conclusioni 67

3 Attrarre capitali esteri **71**

3.1 Il fenomeno: definizione 72

3.2 Evoluzione e manifestazione degli IDE in entrata 75

3.2.1 Fusioni ed acquisizioni 82
3.2.2 IDE: tra patriottismo e internazionalizzazione 90
3.3 Conclusioni 95

4 Perchè investire in Italia **97**
4.1 Perché investire oltre confine 100
4.2 Case study: Osram SpA 111
4.2.1 Il Gruppo Osram: storia e valori. 111
4.2.2 La presenza di Osram in Italia 114
4.2.3 Il *plant* trevigiano: intervista al dott. Maschio 118
4.3 Conclusioni 123

Conclusioni **125**

Bibliografia **129**

Ringraziamenti **137**

Introduzione

Il presente elaborato non deriva dalla presunzione di trovare una soluzione alla crisi che oggi investe pesantemente l' Italia, ma nasce dal desiderio di evidenziare i lati positivi di una realtà, a parere di chi scrive, attualmente molto sottovalutata. Il nostro Paese, da sempre al centro degli interessi mondiali, oggi presenta senza dubbio delle problematiche importanti che lo spingono ad occupare le ultime posizioni delle più importanti graduatorie mondiali, sebbene presenti delle potenzialità che gli consentirebbero di continuare ad essere considerata una delle più importanti economie avanzate. L'analisi che segue poggerà le basi sulla convinzione che la competitività di un Paese e quindi, la sua capacità di attrarre capitali dall'estero, non derivi da una valutazione esclusivamente economica, ma sia un concetto globale che non prescinde dalla presenza di fattori organizzativi e strategici.
L' elaborato si aprirà con un breve studio dedicato ai fenomeni dell'internazionalizzazione: dopo una prima descrizione sull'*offshoring*, ci si concentrerà sui flussi in entrata, focalizzando il capitolo 1 sul recente dibattito relativo al *reshoring*. Al fine di individuare come riportare determinate attività in patria possa rappresentare un vantaggio sia per l'impresa, sia per l'economia stessa, si riporterà il pensiero di Porter e Pisano. Tali economisti sostengono infatti, che nello scegliere dove localizzare la propria attività, un'impresa debba effettuare una valutazione che vada oltre la mera analisi di fattori puramente economici, considerando anche quei fattori organizzativi relativi al coordinamento e al controllo dell'attività stessa, capaci di incidere a loro volta sul processo di creazione del valore.
Proseguendo con l'analisi dei flussi in entrata, si passerà poi ad analizzare la manifestazione degli investimenti diretti esteri nel mondo, focalizzandosi, infine, sulla realtà italiana. Si cercheranno poi di ricollegare i dati relativi agli IDE, al quadro macroeconomico di riferimento utilizzando alcune importanti graduatorie internazionali, quali il

Global Competitiveness Report, il *Doing business* ed il *Global Entrepreneurship Monitor* . Attraverso questi strumenti si individueranno i fattori che maggiormente incidono sulla competitività del Paese e, più in dettaglio, sulla capacità di un'impresa di fare business. Si metteranno in luce i fattori che maggiormente intaccano la credibilità e la capacità del Paese di ospitare le diverse attività d'impresa, concludendo il capitolo con l'individuazione delle potenzialità e dei fattori su cui si basa il vantaggio competitivo italiano.
Dopo questa prima analisi macroeconomica si scenderà ad un livello micro, individuando le maggiori caratteristiche delle imprese nazionali a controllo estero: studiando i dati a disposizione, si trarranno alcune conclusioni in merito alle modalità di entrata, alle performance registrate e ai settori maggiormente interessati dagli investimenti esteri. Nel capitolo 3 si approfondirà anche il fenomeno delle M&A, modalità di entrata che negli anni è diventata *l'entry mode* maggiormente scelta dagli investitori. Si discuterà circa la vendita crescente di importanti marchi del *made in Italy*, individuando come questa possa sollevare dei dubbi circa l'effettiva bontà dell'attrarre capitali esteri in settori considerati strategici per il Paese.
Il lavoro si concluderà con l'analisi di un caso pratico: grazie allo studio della Osram SpA si cercherà conferma di quanto visto in precedenza. In particolare, dopo una presentazione dell'azienda, si individueranno le motivazioni che hanno spinto o continuano oggi a spingere la multinazionale estera ad investire in Italia. Si scenderà nel dettaglio delle funzioni svolte dalla consociata e dei rapporti che intercorrono con la casa madre nel definire la strategia d'azione, utilizzando la letteratura presente a supporto.

Capitolo 1

I fenomeni dell'internazionalizzazione

> La globalizzazione, a suo modo, rende un po' più meticcie tutte le culture. Ma non dobbiamo dimenticare che, nell'età della globalizzazione, le identità (nazionali, religiose, culturali) riprendono coscienza di sé.
>
> Andrea Riccardi

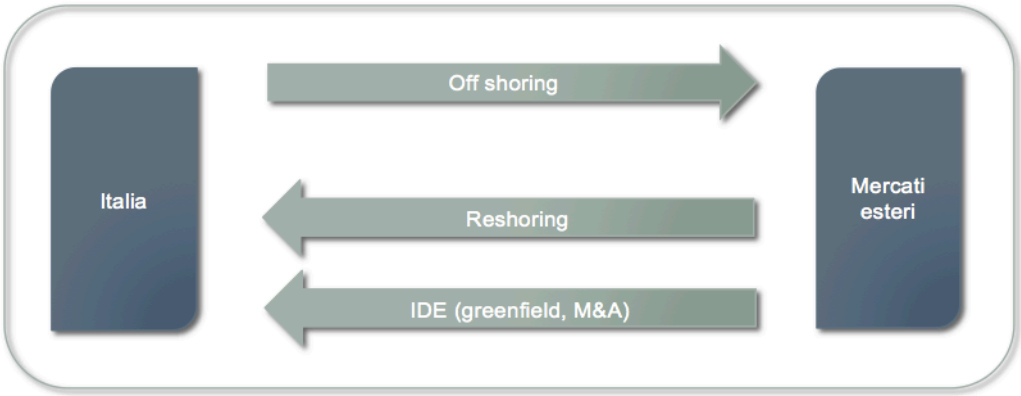
In un contesto di profonda crisi economica, in cui anche le maggiori economie mondiali si trovano di fronte ad una situazione di grande emergenza, individuare come rilanciare la crescita, è argomento di grande attualità. Il Paese si trova ormai da tempo in una fase recessiva: PIL in diminuzione, imprese sempre più in difficoltà e disoccupazione in aumento. Se a questi problemi che coinvolgono la maggior parte dei Paesi europei, sommiamo poi l'elevato debito pubblico italiano, che per il rispetto dei parametri comunitari deve sempre essere tenuto sotto controllo, si capisce come poter realizzare degli interventi effettivamente in grado di risollevare l'economia non sia così semplice. In questo momento, se far parte dell' Unione Europea presenta da un lato il vantaggio di appartenere ad un'organizzazione internazionale capace di incidere maggiormente sugli equilibri mondiali (Arpaia, 2011), dall'altro è comunque sinonimo di una minor libertà nell'utilizzo dei classici strumenti di politica economica (monetari e fiscali): vi è una minor flessibilità d'azione che obbliga le varie realtà nazionali a ricercare dei provvedimenti che nascono da uno studio approfondito del proprio contesto di riferimento, ma che al tempo stesso non prescindono dall'appartenenza ad un contesto sovranazionale. Nel ricercare la crescita diventa quindi fondamentale puntare sull'Italia stessa, Paese

che se da un lato deve riuscire ad attrarre l'interesse dei capitali esteri, dall'altro deve fare in modo che gli imprenditori locali vedano positivamente il fatto di trattenere la propria attività in patria.
In un mondo privo di barriere, ciascun operatore deve saper operare in un contesto globalizzato: guardare al di fuori dei propri confini, ma allo stesso gestire al meglio i flussi in entrata, è condizione imprescindibile per ciascuna impresa che voglia competere nel mercato. L'internazionalizzazione è quindi centro focale per ogni azienda, oltre che per ciascun Stato, non solo in termini di investimenti *outbound* ma anche di investimenti *inbound*. Nel presente capitolo si presenterà tale fenomeno, fornendo alcune prime definizioni di base.

1.1 Operare in un mercato globalizzato

Come accennato, l'avvento delle nuove tecnologie e la maggior facilità nei trasporti, hanno negli anni ridotto le distanze tra gli individui: sono venute a cadere quelle barriere che un tempo rendevano difficili, se non praticamente impossibili, le transazioni al di fuori dei confini nazionali. Oggi un Paese competitivo deve essere in grado di sapersi confrontare con il resto del mondo, operando quindi delle scelte che pur portandolo a guardare a lungo raggio, si rivelino preziose in termini di riduzione dei costi, acquisizione di nuove competenze e risorse, maggior soddisfazione del consumatore finale. Operando attivamente in un mercato internazionale, ciascun operatore interagisce con diversi soggetti economici, puntando a scegliere il prodotto, il luogo e la realtà maggiormente in grado di rispondere alle sue esigenze. Guardando all'Italia come attore principale, la figura che segue (Figura 1.1) è in grado di sintetizzare i vari fenomeni che, comportando lo scambio di capitali, risorse, competenze generano dei flussi di interesse per ciascun Paese/imprenditore.
Si parla di *Offshoring* per indicare quel fenomeno che negli ultimi decenni ha interessato particolarmente le economie avanzate, e quindi anche l'Italia, con il quale un'impresa decide di spostare gradualmente alcune fasi della propria filiera produttiva, in Paesi dove è possibile ottenere dei vantaggi, soprattutto in termini di costo. Rivolgendosi a delle economie emergenti o sottosviluppate, l'imprenditore che delocalizza, punta da un lato a sfruttare quel vantaggio di costo, derivante da stipendi inferiori, risorse abbondanti, incentivi superiori, legislazione e burocrazia meno pressanti, e dall'altro a ricercare

Figura 1.1 - I fenomeni dell'internazionalizzazione



Fonte: Elaborazione propria.

l'accesso a risorse scarse o addirittura inaccessibili nel Paese d'origine.
Mattarelli (2011) riprende nel suo lavoro alcune posizioni del dibattito internazionale, in cui si ritiene che *l'offshoring* sia:

- un 'estensione naturale dei processi di internazionalizzazione in ambito manifatturiero;
- un "win-win game", ovvero una nuova e necessaria modalità per raggiungere il vantaggio competitivo;
- una minaccia per i paesi occidentali che rischiano così di perdere competenze distintive;
- un fenomeno dagli effetti dinamici che pone le premesse per una "networked economy" dove i confini delle imprese si dissolvono e la conoscenza è scambiata a livello globale.

Se da un lato la delocalizzazione viene vista quindi come la naturale evoluzione di un' impresa di successo, la quale nel suo processo di crescita deve puntare ad accrescere la propria produttività beneficiando dei vantaggi legati ad un mondo globalizzato, dall'altro aprirsi al mercato rappresenta una minaccia per l'identità nazionale ed in particolare per le competenze per cui un Paese si è sempre contraddistinto.

In risposta alle problematiche che alcuni hanno nel tempo associato all'*offshoring*, si parla inoltre di *re-shoring*: questo fenomeno consiste infatti nel riportare in patria le attività precedentemente delocalizzate. La logica di base si fonda sul principio che produrre vicino al consumatore nazionale, mantenendo il manifatturiero vicino alle attività di R&S, comporti la riduzione di tutta una serie di costi impliciti, non considerati o superficialmente calcolati al momento della scelta per *l'offshoring* (Porter e Rivkin, 2012). Decidendo di riportare la produzione nel proprio Paese d'origine, oltre ad incedere positivamente sull'economia stessa (ad esempio attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro), un'impresa riesce a gestire meglio il ciclo produttivo, riduce i costi di trasporto, riduce i rischi di imitazione e contraffazione, può concentrarsi sull'incremento qualitativo ed innovativo del prodotto.
Ultimo fenomeno rappresentato in figura 1.1, è quello degli investimenti diretti esteri in entrata, vale a dire tutti quei flussi di capitali che un investitore estero decide di indirizzare all' Italia, con l'obiettivo di dar vita ad una attività o di acquisire una parte consistente di un'impresa già in essere (almeno il 10%). Un IDE può essere di tipo *brownfield* o *greenfield*, a seconda che si tratti di un' attività nuova o di un'acquisizione/fusione.
Come facilmente intuibile, *Re-shoring* ed IDE in entrata rispondono ad una logica opposta: se con il primo un' impresa ritiene di compiere la decisione migliore riportando i propri stabilimenti esteri in patria, con il secondo un imprenditore individua invece in un determinato Paese straniero un'opportunità di crescita. Ciò che i due fenomeni hanno in comune è tuttavia il mercato a cui indirizzano i loro capitali, competenze e risorse: il mercato italiano.
Obiettivo di chi scrive è riuscire a dimostrare l'attrattività del sistema Italia: per questo motivo, nel presente lavoro, ci si focalizzerà sui flussi in entrata, tralasciando l'analisi dell'*offshoring*, fenomeno che pur importante, si basa tuttavia sulla ricerca di un vantaggio competitivo al di fuori del nostro Paese. Un'economia nazionale che punti a costruire un percorso di crescita stabile e duraturo deve apparire competitivo agli occhi dei possibili investitori. Una realtà solida riesce da un lato ad attrarre investitori esteri e dall'altro convince gli investitori nazionali che il territorio presenta vantaggiose opportunità, per cui vale la pena trattenere i propri capitali e le proprie risorse.
Nel paragrafo che segue ci si soffermerà sul *re-shoring* ed in particolare sul dibattito

sollevatosi recentemente: si riporterà il pensiero di Pisano e Porter, economisti che vedono in tale fenomeno una possibile risposta alla crisi odierna delle maggiori economie mondiali. Nei capitoli che seguono ci si focalizzerà invece sugli investimenti diretti esteri: dopo una prima presentazione del quadro macroeconomico di riferimento, nel quale si indicheranno punti di forza e di debolezza del contesto italiano, seguirà un'analisi accurata degli IDE. Si descriverà come le imprese estere scelgono di affacciarsi al nostro mercato e quali siano i fattori in grado di attrarle, terminando il lavoro con alcuni casi pratici ad esempio.

1.2 Delocalizzazione o Re-shoring?

Negli ultimi anni, complice la globalizzazione e lo sviluppo delle nuove tecnologie che hanno di fatto agevolato la comunicazione e gli spostamenti, delocalizzare oltre a diventare più semplice e rapido, è stato di fatto sinonimo di crescita. Era comune credere che per un'impresa avanzata fosse naturale, una volta raggiunto un certo grado di sviluppo, guardare ai mercati esteri, delocalizzando in primo luogo la fase produttiva, fase che in Paesi sottosviluppati o in via di sviluppo poteva essere svolta a dei costi, in particolare del lavoro, notevolmente inferiori. Così facendo un'azienda riusciva ad abbassare i costi relativi alla produzione e poteva focalizzarsi maggiormente su quelle fasi ad alto valore aggiunto che, richiedendo competenze maggiori, dovevano essere svolte nel Paese d'origine da una manodopera qualificata capace di garantire il rispetto di determinati standard qualitativi. L'*offshoring* era visto quindi come una fase dello sviluppo di un Paese: tale fenomeno contribuiva a denotare il passaggio da un'economia industriale a un'economia post-industriale. Un Paese che evolvendo, iniziasse a concentrarsi sulla produzione di servizi o comunque su attività ad alto contenuto tecnologico, era infatti allo stesso tempo portato a delocalizzare la produzione di beni.
Dietro alla scelta di spostare all'estero parte della filiera produttiva, si nascondeva tuttavia una valutazione puramente economica che non lasciava spazio alla considerazione di eventuali aspetti organizzativi: la decisione di esternalizzare la produzione derivava da un'analisi che se pur attenta, si basava tuttavia sul confronto fra costi relativi alla produzione di un determinato bene in patria e costi dedicati alla fabbricazione estera del medesimo bene. Poiché eventuali aspetti organizzativi non erano espressamente quantificabili in termini monetari, appare evidente come il risparmio di costo associabile ad

una manodopera e a risorse a basso prezzo bastasse di per sé a giustificare la delocalizzazione della produzione.
Negli ultimi tempi ci si sta interrogando però sul fatto se delocalizzare sia effettivamente la scelta migliore da adottare: caso emblematico è quello americano, dove Pisano (2012), noto economista e professore di Harvard sostiene da alcuni anni come la delocalizzazione del manifatturiero abbia contribuito ad indebolire l'economia statunitense. In particolare, egli ritiene che soprattutto in settori avanzati ed innovativi, la propensione delle imprese all'*offshoring* abbia contribuito non tanto alla perdita di posti lavoro, quanto alla perdita di una parte considerevole di competenze necessarie all'innovazione, oltre che allo sviluppo dell'economia stessa del Paese. Pisano denuncia la scarsa capacità delle imprese di andare oltre la mera valutazione economica del trasferimento dell'attività d'impresa oltre confine: in particolare egli ritiene che molto spesso i manager abbiano basato la loro scelta di delocalizzazione su dei fattori puramente economici, non tenendo in considerazione quelle variabili, che comportando comunque dei costi impliciti, sono molto più complesse da calcolare e valutare.
Porter e Rivkin(2012), basandosi su un sondaggio condotto dalla *Harvard Business School* confermano questa tendenza: i manager intervistati ammettono di aver sottovalutato i costi legati alla delocalizzazione. Guardando al contesto di riferimento come ad un contesto statico, gli operatori in questione hanno sottolineato la maggior facilità nell'individuare quel vantaggio di costo derivante da salari, risorse e manodopera a basso prezzo, rispetto alla possibilità di considerare un'ipotetico intervento di miglioramento dei propri impianti in patria. Questa seconda alternativa oltre ad essere di difficile quantificazione, se capace di portare buoni risultati, risulta comunque un intervento a lungo termine, intervento per questo meno preferibile per un manager interessato ad incrementare i profitti aziendali nel minor tempo possibile.

Chi si dichiara a favore del *"Reshoring"*, ossia del produrre vicino al consumatore nazionale, individua diversi lati positivi nel abbandonare la delocalizzazione, mantenendo quindi le attività di produzione e di ricerca e sviluppo vicine (Reshoring Inititative, 2013):

- comunicazione continua ed immediata tra i reparti che permette di ridurre le tempistiche del ciclo produttivo e di rispondere quindi più velocemente alla domanda dei consumatori;

- incentivo all'innovazione;
- maggior controllo sull'attività ed in particolare sulla qualità del prodotto;
- riduzione di possibili problematiche legate ad un approvvigionamento su lungo raggio.

Accanto a questi aspetti positivi vi sono poi dei costi, che non essendo espressamente quantificabili, vengono spesso tralasciati da un imprenditore nel valutare l'ipotetica delocalizzazione della propria attività (Porter e Rivkin, 2012). Tali costi possono essere suddivisi in costi a breve o medio-lungo termine. Nell'immediato si nota come:

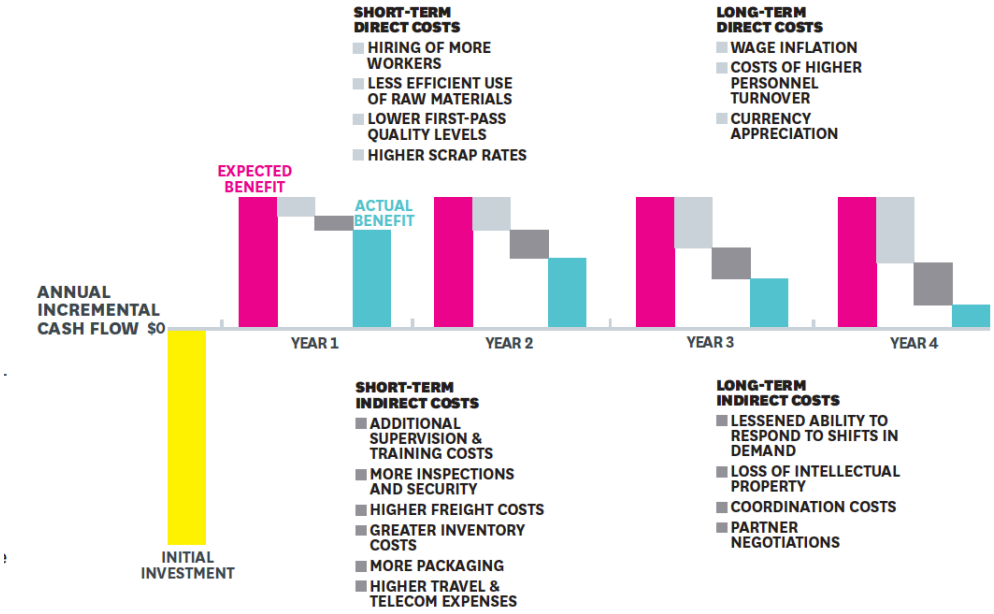
- la minor produttività o il minor grado di formazione di una manodopera a basso prezzo, può ridurre il vantaggio di costo, nel momento in cui un'azienda sia costretta ad assumere un maggior numero di dipendenti; per tale forza lavoro è possibile riscontrare inoltre un peggior utilizzo delle materie prime che si traduce in un "tasso di scarto" superiore;
- nel luogo prescelto per *l'offshoring* della propria attività sono solitamente necessarie risorse aggiuntive nella formazione, nel monitoraggio ed in genere nella gestione dei nuovi impianti;
- la maggior difficoltà nel mantenere gli standard qualitativi richiesti presuppone maggior vigilanza e continue ispezioni.

Se la valutazione si basa poi su un'arco temporale superiore, ai costi precedentemente individuati è necessario aggiungere come:

- trasferire parte del ciclo produttivo può riflettersi in un aumento dei costi nelle altre fasi della filiera, oltre che a maggiori costi di coordinamento delle stesse;
- doversi confrontare con una cultura differente rende più difficoltoso e quindi costoso il riuscire ad instaurare dei rapporti di lungo termine con fornitori, operatori e forza lavoro stranieri. Di conseguenza una difficile interazione con tali attori si traduce in costi di negoziazione, gestione dei processi e coordinamento superiori;
- nei Paesi emergenti si registra in genere un tasso di *turnover* del personale superiore, che oltre a ridurre la produttività, incide negativamente sui costi di assunzione e formazione;

- la maggior difficoltà nel proteggere la proprietà intellettuale e la necessità di difendersi dal rischio di imitazione e contraffazione, comporta ulteriori costi che in patria potrebbero essere evitati.

Figura 1.2 - I costi dell'*offshoring* nel tempo.



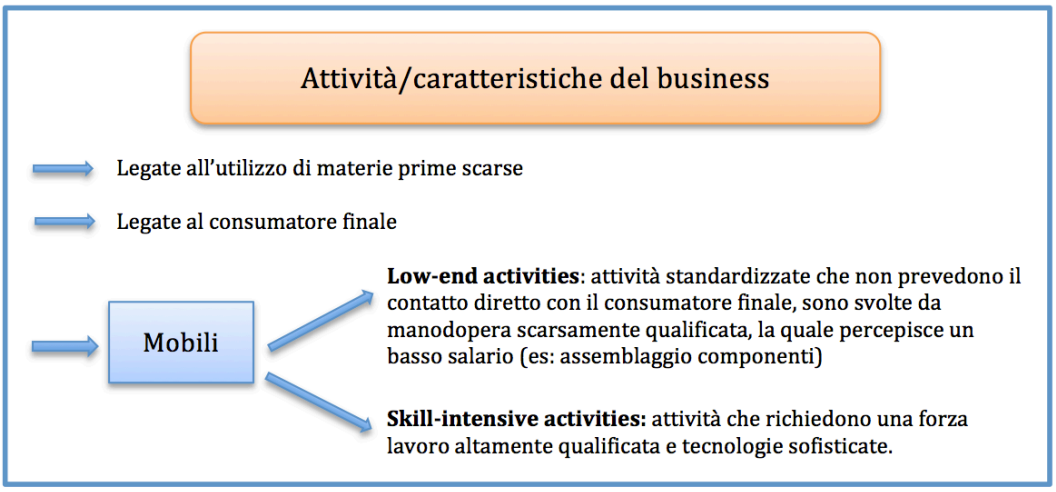
Fonte: Porter M. e Rivkin J.W, 2012.

Nella Figura 1.2, si evidenzia chiaramente quanto detto in precedenza: a fronte di un investimento iniziale, ciascun imprenditore si aspetta negli anni a seguire un determinato ritorno. Tuttavia, l'insorgere dei costi (diretti ed indiretti) precedentemente menzionati, comporta una riduzione del "beneficio reale". Dall'immagine si nota inoltre come nel tempo il peso di tali costi aumenti, tanto da trasformare la delocalizzazione in una perdita di profitto, piuttosto che in una reale opportunità di guadagno.
Recentemente sembra inoltre che anche i tradizionali vantaggi di costo dell' *offshoring* stiano iniziando a ridursi: i salari cinesi stanno infatti raddoppiando ogni quattro anni, tanto che il *Boston Consulting Group* stima che già entro il 2015, il vantaggio di costo nella produzione di alcuni prodotti in Cina potrebbe essere scomparso (Sirkin et.al., 2011). Anche in India l'aumento dei salari è stato considerevole e pari al 13% nel solo 2011 (Regalado, 2013). L'incremento del prezzo del petrolio ha comportato poi un

aumento nei costi di trasporto tra casa madre e consociata, rendendo vantaggioso mantenere le diverse operazioni della filiera il più vicino possibile. Il fatto di separare alcune fasi d'impresa dalla casa madre stessa, implica poi la necessità di sopportare costi doganali, di magazzino, di packaging, telecomunicazione e trasporto.
Oltre a rafforzare il settore manifatturiero, riportare l'attività industriale entro i confini nazionali significa inoltre da un lato incentivare l'occupazione, creando nuovi posti lavoro, e dall'altro migliorare la bilancia commerciale del Paese, grazie alla riduzione delle importazioni (Moser, 2013).

Essere a favore del *reshoring* non significa tuttavia essere a sfavore della delocalizzazione: se da un lato alcuni sostengono come riportare parte della produzione in patria rappresenti il giusto modo per rilanciare la produttività e quindi la crescita, dall'altro gli stessi economisti riconoscono come in presenza di determinate circostanze *l'offshoring* sia una scelta sensata.
Porter distingue diverse attività aziendali, le quali presentando caratteristiche totalmente differenti, incidono diversamente sul luogo di installazione degli impianti e dell'attività d'impresa.

Figura 1.3 - Attività e caratteristiche dei diversi business.



Fonte: Porter M. e Rivkin J.W, 2012. Rielaborazione propria

In primo luogo egli individua business legati all'utilizzo di materie prime scarse, materie dalle quali l'attività non può essere allontanata.

Vi sono poi altre attività che per il forte legame che nutrono con il consumatore finale, devono essere posizionate nel mercato di riferimento. Quando vengono meno, da un lato il legame con le materie prime, e dall'altro quello con il consumatore, si parla allora di "attività mobili": in questo caso l'impresa può localizzare la propria attività nel luogo che più le permette di ottenere il maggior vantaggio competitivo. Tra le "attività mobili" si distingue poi fra:

- *low-end activities*: attività standardizzate e poco complesse, svolte tipicamente da una manodopera poco qualificata, che oltre ad essere solitamente poco tutelata, percepisce bassi salari;
- *sophisticated skill-intensive activities*: attività complesse, a contenuto innovativo, portate a termine da una manodopera qualificata, la quale si avvale dell'utilizzo di tecnologie e strumentazioni sofisticate.

Mentre la prima categoria comprende attività che anche al venir meno del vantaggio di costo in un Paese, possono essere trasferite in un nuovo mercato in grado di garantire costi inferiori, nel caso di *sophisticated skill-intensive activities* una volta decisa l'iniziale localizzazione dell'attività, diventa difficile compiere un ulteriore spostamento della stessa.
Escludendo quindi le attività per cui il legame con il consumatore/risorse non lascia libertà di scelta, un manager si trova a dover valutare dove localizzare l'impresa nel caso in cui l'attività svolta sia facilmente trasferibile. Mentre nel caso di *low-end activities* la scelta si fonda su una logica puramente economica che consiste nel sostenere il minor costo possibile, nel caso di *sophisticated skill-intensive activities* entrano in gioco fattori e costi organizzativi: si tratta quindi di considerare l'impatto che la scelta ha sull' attività stessa. Oltre a generare il massimo valore per lavoratore, da questa seconda categoria di attività si generano solitamente tutta una serie di *spillovers* capaci di incidere positivamente sul luogo in cui l'attività è localizzata, incentivando ulteriori investimenti, studi e ricerche ad alto contenuto innovativo. Per un'economia avanzata, diventa quindi importante riuscire a trattenere tali attività (Porter e Rivkin, 2012).

Entrando nel dettaglio e focalizzandosi sulle attività ad alto contenuto innovativo, Pisano individua a sua volta determinate realtà aziendali, in presenza delle quali puntare sull'*offshoring* risulta comunque una scelta sensata. In particolare egli ritiene che le condizioni da analizzare nel valutare se la dislocazione della produzione oltre confine

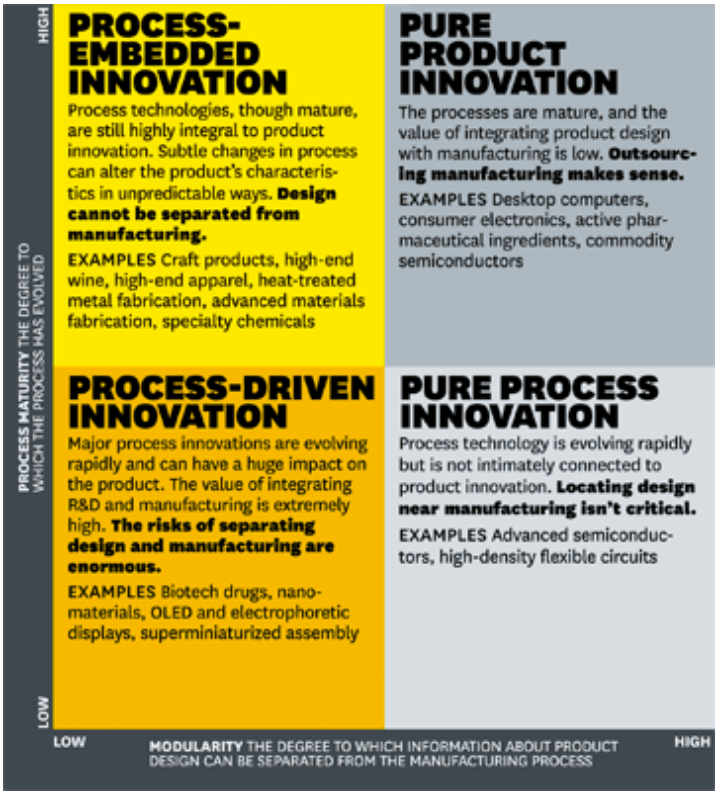
possa danneggiare l'impresa ed in particolare la sua capacità d'innovazione, siano la *modularità* e la *maturità della tecnologia di produzione*.
Se R&S e produzione sono fortemente modulari, queste possono essere dislocate a distanza, poiché le maggiori caratteristiche di un prodotto non risultano determinate o comunque influenzate dalla fase di produzione. Al contrario, quando la modularità è bassa, design e produzione di un prodotto sono interdipendenti e non possono quindi essere svolte in maniera indipendente. Nel determinare il grado di modularità tra produzione e R&S ci si chiede quindi quanto un designer debba conoscere sulla produzione per portare a termine il proprio compito e quanto sia per lui difficile reperire informazioni relative al processo produttivo.
Parlando di maturità si fa riferimento non tanto al momento in cui una determinata tecnologia è nata, quanto al grado di sviluppo raggiunto dalla stessa, anche se nella maggior parte dei casi le due cose sono legate. Quando si è raggiunto un certo grado di sviluppo nel processo produttivo i margini di miglioramento sono ristretti, al contrario un'impresa dotata di una tecnologia di produzione ancora immatura, presenta ulteriori margini di incremento ed è quindi maggiormente orientata all'innovazione.
Analizzando maturità e modularità, e guardando quindi al rapporto che intercorre tra la fase di produzione e di R&S, Pisano ha elaborato una matrice nella quale si individuano quattro diverse situazioni aziendali e le rispettive necessità di mantenere produzione e R&S più o meno legate. In particolare si parla di:

- **Pure product innovation**. Con alta modularità e maturità ha senso delocalizzare la produzione: il processo produttivo è ormai maturo e risulta quasi indipendente dall'attività di progettazione e sviluppo del prodotto. In un tale contesto l'azienda non ha come scopo principale quello di innovare, ma al contrario quello di organizzare al meglio le diverse fasi di un'attività d'impresa ormai consolidata.

- **Pure process innovation**. In questo secondo caso di alta modularità e bassa maturità, la tecnologia di produzione migliora rapidamente poiché i margini di crescita sono ancora notevoli. Il fatto tuttavia che design e produzione non siano fortemente interdipendenti, comporta la possibilità di localizzarle anche a distanza.

- **Process-embedded innovation**. Con alta maturità e bassa modularità vi è un

Figura 1.4 - Matrice Modularità-Maturità



Fonte: Pisano G.P. e Shin W.C., 2012.

elevata interconnessione tra il processo di innovazione di prodotto e l'attività produttiva, la quale pur essendo sviluppata è funzionale all'innovazione. Design e produzione dovrebbero quindi rimanere vicini.

- **Process-driven innovation**. Bassa modularità e maturità implicano la necessità di mantenere design e produzione vicini. Separarli comporterebbe dei rischi enormi, essendo le due fasi fortemente integrate e potendo il processo produttivo evolvere ancora molto rapidamente.

Ricapitolando, Pisano ritiene quindi che in un' economia avanzata il manifatturiero possa fungere da spinta all'innovazione incidendo quindi positivamente sulla produttività di un Paese. In particolare egli sostiene come la fase produttiva incida sulla progettazione e lo sviluppo di un prodotto e non possa per questo essere considerata come una fase a sé stante. Ogni azienda dovrebbe quindi considerare attentamente l'ipotetica

delocalizzazione della propria attività, mettendo sui piatti della bilancia non solo quei fattori di costo, che comportando la fuoriuscita di risorse monetarie sono facilmente calcolabili, ma anche elementi, quali le interdipendenze organizzative, che pur non immediatamente individuabili, incidono pesantemente sull'attività aziendale. Riportare il manifatturiero in patria, se riferito a settori strategici, può quindi migliorare la produttività di un Paese favorendo la crescita e rendendolo più competitivo: oltre alla nascita di nuovi posti lavoro, il *reshoring* può rappresentare una spinta all'innovazione. Gli investimenti nella R&S aumentano, si ha un maggior controllo qualitativo e una miglior tutela della proprietà intellettuale, riducendo allo stesso tempo rischi di imitazione e contraffazione.
In effetti, negli ultimi anni, il pensiero di Pisano trova riscontro nella realtà americana: nella tabella che segue si riportano alcuni esempi di aziende che negli ultimi anni hanno dato il via ad un nuova fase di *reshoring* nel solo settore elettronico/elettrico.

Tabella 1.1 - Esempi di Reshoring nel settore elettronico/elettrico americano

Company	Product	Reshored from	Reshored to
Apple	computers	China	U.S.
Digital Innovations	electronic devices	China	Ill., Midwest
Electrolux	appliances	Canada	Tennessee
Farouk Systems	appliances	China	Texas
Foxconn	LCD TVs	China, Taiwan	California, Michigan
GE	appliances	China	Kentucky
Google	phones	China	California
Lenovo	PCs	Asia	California
Lightsaver technologies	safety lights	China	California
Morey Corp.	circuit boards	China	Ill.
NCR	ATMs	China, India, Brazil	Geaorgia
Neutex	lighting	China	Texas
NV3	charging kiosks	Asia	Maryland
Seesmart	lighting	China	California
Suarez Corp	appliances	China	Ohio
Whirpool	appliances	China	Ohio
Zentech	electronics	China	Maryland

Fonte: H.Moser, M. Kelley, 2013.

Negli ultimi 3 anni si calcola che almeno 50.000 posti siano stati ritrasferiti in America: il numero può sembrare esiguo, tuttavia rappresenta circa il 10% dei posti lavoro sorti nel settore manifatturiero a partire dal 2010(Moser e Kelley, 2013). La *Reshoring Initiative*, iniziativa che si pone l'obiettivo di permettere alle imprese di effettuare una

scelta consapevole tra *offshoring* e *reshoring*, ipotizza che se ogni impresa riuscisse a calcolare il reale costo della propria attività una volta riportata in territorio nazionale, la scelta di tali imprese ricadrebbe molto più spesso sul reshoring: in particolare si stima, che così facendo in America potrebbero essere spostati almeno 500.000 posti lavoro. Il *Boston Consoulting Group* aggiunge poi come in un'ipotesi di crescita costante (18% annua) dei salari cinesi, entro il 2015 si riuscirebbero a creare invece un altro milione di posti lavoro.

Il pensiero di Pisano nasce in un contesto americano, ma può comunque essere esteso a quelle economie avanzate che negli ultimi anni siano state interessate pesantemente dal fenomeno dell'*offshoring*. L'economista ritiene che anche l'Italia debba ripartire puntando sul manifatturiero, settore che se nel 1970 incideva per il 27% sul PIL, nel 2010 pesava per il 16%; tuttavia egli sostiene anche che siano necessari importanti cambiamenti che permettano a tale settore di evolvere e di operare al meglio: un imprenditore italiano può sentire la necessità di riportare la sua attività in territorio nazionale solo se l'ambiente in cui torna ad operare è stabile e favorevole. Da qui la necessità di alcune riforme in ambito fiscale e del lavoro, capaci di garantire maggior flessibilità, agevolando l'attività d'impresa. Un manifatturiero che voglia realmente incidere sull'innovazione e quindi sulla produttività di un Paese deve poter contare poi su una forza lavoro qualificata e competente: fondamentale quindi investire sulla formazione delle risorse umane a disposizione (Corò, 2013). Riportare un'attività in patria richiede quindi massicci interventi da parte dello Stato e può comportare diversi sacrifici legati alla riorganizzazione delle attività, capace di tradursi in una riduzione deg i esuberi.

I dati sembrano tuttavia confermare come il pensiero di Pisano sia oggi di grande attualità soprattutto in Italia: secondo *l' Uniclub Backshoring*[1]il nostro Paese si classificherebbe al primo posto in Europa in termini di "ritorni" industriali, rappresentando il 60% di tutte le riallocazioni (Benna, 2013). La maggior parte delle imprese rimpatriate appartiene al settore dell'abbigliamento (33 su 68): per tali realtà il valore associato al *made in Italy* è tale per cui vale la pena sostenere maggiori costi di produzione. Rientri in Italia si sono infatti avuti anche nel campo della meccanica, dell'occhialeria e dell'automazione (Benna, 2013).

[1]Gruppo di ricerca che coinvolge l'Università di Catania, Udine, Bologna, Modena, Reggio Emilia e dell'Aquila, nell'inetto di analizzare il fenomeno di rilocalizzazione in Italia.

Le parole del prof. Fratocchi, esponente di *Uniclub Backshoring* riescono a riassumere il pensiero di Pisano, adattandolo però alla realtà italiana: "Nessuno nega che sia difficile fare industria nei paesi avanzati e soprattutto in Italia, ma molti imprenditori sembrano essersi resi conto che innovando i processi produttivi e dialogando con le parti sociali per accordi innovativi, non solo è possibile fare ancora impresa ma anche creare ulteriore valore aggiunto."

Per rilanciare la crescita, l'Italia non può quindi prescindere dalla rinascita del proprio manifatturiero. D'altra parte, come si vedrà nei capitoli a seguire, l'internazionalizzazione e l'attrazione di capitali esteri rimangono comunque condizione imprescindibile dello sviluppo di ciascun Paese.

1.3 Conclusioni

In questo capitolo si è data una panoramica generale del fenomeno dell'internazionalizzazione: in particolare, si è andati per prima cosa a descrivere i rapporti che in un mercato globalizzato intercorrono fra i diversi operatori, oltre che tra i diversi Paesi. Guardando ai flussi in uscita, ci si è soffermati brevemente sull'*offshoring*, fenomeno che negli ultimi decenni ha interessato tutte le maggiori economie mondiali, il quale consiste nel trasferire la produzione, o parte di essa, in aree a basso costo di risorse e manodopera. Fenomeno opposto all'*offshoring*, è il *re-shoring*, ossia il decidere di riportare la produzione in patria, vicina quindi alle attività di progettazione oltre che al consumatore finale. Basato su una logica opposta, ma ugualmente importanti per l'economia nazionale, sono poi gli IDE in entrata: ogni Paese nel perseguire la crescita, deve impegnarsi nel favorire da un lato il rimpatrio di quelle attività considerate strategiche, e dall'altro nel costruire un ambiente competitivo capace di attrarre investimenti dall'estero.

Prima di focalizzarsi sulla situazione italiana e in particolare sulla capacità del Paese di attrarre capitali e risorse dall'estero, nel presente capitolo si è riportato il recente dibattito sorto attorno al fenomeno del *re-shoring*. Negli ultimi anni ci si sta interrogando sul fatto se il potersi servire di risorse e manodopera a basso prezzo, rappresenti di per sé la scelta più efficace da adottare: secondo alcuni, decidere di rilocalizzare le attività in

passato delocalizzate può rappresentare in alcuni casi una spinta alla produttività nazionale, oltre che all'attività stessa.
Secondo Porter, negli anni i manager hanno preferito localizzare l'attività d'impresa in quei paesi in via di sviluppo, dove i vantaggi di costo erano immediati, piuttosto che soffermarsi nella valutazione di ulteriori costi impliciti, riscontrabili nel medio-lungo termine. Facendo una classificazione delle diverse attività aziendali, egli ritiene che in presenza di attività mobili, ma tuttavia ad alto contenuto tecnologico, sia importante giungere ad una decisione ben ponderata, basata sulla consapevolezza che localizzare tali attività al di fuori dei propri confini, possa provocare una perdita di competenze, oltre che una mancata spinta all'innovazione.
Guardando al settore manifatturiero, ed in particolare alle attività produttive a carattere innovativo, Pisano afferma a sua volta come la produzione dovrebbe essere riportata in patria ogniqualvolta questa sia in grado di incidere sull'innovazione di un prodotto e, più in generale, sulla produttività di un Paese. Pisano ritiene che spesso le aziende preferendo *l'offshoring*, abbiano sottovalutato i costi impliciti racchiusi nel fatto di produrre lontani dal consumatore: maggiori difficoltà nel coordinare produzione e R&S, minor controllo qualitativo, maggiori rischi di imitazione e contraffazione, minor tutela della proprietà intellettuale. L'importanza di mantenere produzione e progettazione vicine, aumenta quanto più la modularità tra le due attività e la maturità del processo produttivo tendono a diminuire: in presenza di una tecnologia produttiva che può essere ampiamente incrementata e di un prodotto, le cui caratteristiche principali sono fortemente influenzate dal processo produttivo stesso, evitare di separare produzione e R&S è vitale.
Il dibattito sorto attorno al *reshoring* si basa sostanzialmente sulla convinzione che nel decidere dove localizzare l'attività d'impresa, la scelta non possa derivare da una valutazione puramente economica, ma debba tenere in considerazione anche quei fattori organizzativi, che pur implicitamente, riescono tuttavia ad incidere sul processo di creazione del valore.

Capitolo 2

Quadro macroeconomico: forze e debolezze del contesto italiano

> L'Italia è un paese pronto a piegarsi ai peggiori governi. È un paese dove tutto funziona male, come si sa. È un paese dove regna il disordine, il cinismo, l'incompetenza, la confusione. E tuttavia, per le strade, si sente circolare l'intelligenza, come un vivido sangue.
>
> Natalia Ginzburg, Le piccole virtù, 1962

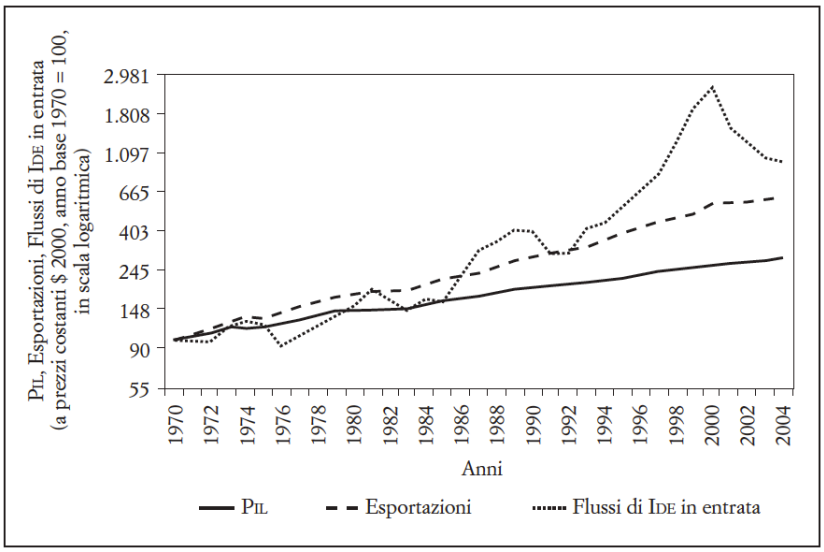
Nel capitolo precedente si è compreso come nel processo di creazione del valore, l'analisi non possa prescindere dalla considerazione di fattori organizzativi, i quali al pari dei fattori economici incidono sull'efficienza dell'attività d'impresa. Estendendo tale ragionamento a livello macroeconomico, appare evidente come nell'analizzare la competitività di un Paese e quindi la sua capacità di attrarre flussi dall'estero, sia necessario fare un distinguo tra queste due categorie di fattori.
Obiettivo di chi scrive è individuare i punti di forza del sistema Italia, evidenziando le ragioni che dovrebbero spingere un investitore estero a considerare il nostro Paese tra i possibili destinatari dei propri capitali.
Nel presente capitolo si studierà per prima cosa il contesto macroeconomico di riferimento: dopo una prima presentazione globale degli investimenti diretti esteri nel mondo, ci si concentrerà sull'Italia, lasciando un approfondimento delle decisioni a livello micro di impresa al capitolo 3.

Si utilizzeranno alcuni importanti report internazionali nel cercare di individuare quali siano i fattori capaci di promuovere la competitività, o al contrario, di scoraggiare l'attività d'impresa nel nostro Paese.

2.1 Situazione mondiale degli IDE

Complice la globalizzazione e l'affermarsi delle nuove tecnologie che di fatto hanno ridotto la distanza fra gli individui, i quali sono oggi in grado di spostarsi e comunicare in tempo reale praticamente ovunque, negli ultimi decenni gli investimenti diretti esteri si sono moltiplicati: ad oggi gli IDE ammontano a circa il 30% del PIL mondiale e le diverse multinazionali occupano più di 70 milioni di persone nelle proprie affiliate estere, nelle quali si producono vendite pari al doppio delle esportazioni mondiali (Marra, 2013).
Come si vede nel grafico che segue (grafico nel quale PIL, esportazioni ed investimenti diretti vengono rapportati su base logaritmica) fino a metà degli anni '80 le tre grandezze crescono ad un ritmo pressoché costante.

Figura 2.1 - PIL, IDE ed esportazioni a confronto



Fonte: Barba Navaretti G. e Venables A.J., 2006.

A partire dal 1985 gli IDE iniziano invece ad aumentare con un tasso di crescita maggiore rispetto a PIL ed esportazioni, fino a raggiungere un picco nel 2001, anno nel quale si riscontra un brusco cambio di rotta. Gli alti flussi registrati nei primi anni del nuovo millennio sono da imputare probabilmente all'introduzione dell'euro e al conseguente massiccio aumento degli investimenti tra stati aderenti (Navaretti e Venables, 2006). Secondo gli esperti del settore era quindi abbastanza prevedibile che a questa fase sarebbe poi seguito un certo assestamento dei valori.

Tendenza accentuata di questi primi decenni di investimenti oltre confine è la capacità quasi esclusiva delle economie avanzate ad investire al di fuori dei propri territori. Come si evince dalla tabella che segue, nei primi anni '70 i Paesi avanzati sono praticamente gli unici attori ad occuparsi di investimenti diretti esteri. Con il passare degli anni aumenta la propensione delle economie in via di sviluppo e di transizione all' investimento diretto estero, tuttavia al termine del 2004 la loro quota sui flussi in uscita si attesta ancora su livelli piuttosto bassi(circa il 10%).

Tabella 2.1 - Flussi di IDE in uscita, % per area di origine

AREA DI ORIGINE	1970-73	1974-78	1979-83	1984-88	1989-91	1992-94	1995-97	1998-01	2002-04
Stati Uniti	48,84	41,96	29,76	17,87	15,12	26,24	21,94	16,08	24,19
Europa	41,33	43,63	48,55	52,78	55,6	47,04	50,56	66,66	54,42
Giappone	4,76	6,53	7,84	15,2	18,49	6,7	5,81	3,09	4,6
Oceania	0,92	0,89	1,36	3,71	1,37	1,66	1,2	0,53	2,04
Tot.Paesi Avanzati	**99,61**	**98,05**	**95,62**	**94,26**	**93,11**	**84,43**	**83,55**	**90,02**	**90,34**
Tot. Paesi in via di svil. e economie in transizione	**0,39**	**1,95**	**4,38**	**5,74**	**6,88**	**15,56**	**16,43**	**9,96**	**9,57**

Fonte: Barba Navaretti G. e Venables A.J., 2006.

Se si guarda invece agli IDE in entrata la situazione appare diversa: pur giocando anche in questo caso i Paesi avanzati un ruolo di primaria importanza, non va trascurata la capacità delle economie in via di sviluppo di attrarre capitali esteri, capacità aumentata negli ultimi anni in maniera tale da sottoporre a gran parte delle imprese localizzate in Paesi avanzati, la questione inerente al luogo da scegliere nel localizzare la propria produzione, i propri impianti etc.

Come accennato in precedenza, nel biennio 2000-2001 si assiste al primo grande rallentamento dei flussi globali di IDE: basti pensare che da un valore pari a 1382 miliardi di dollari, dato registrato nel 2000, i flussi annui nel 2003 ammontavano a 565 miliardi.

Tabella 2.2 - Flussi di IDE in entrata, % per area di destinazione

AREA DI DESTINAZIONE	1970-73	1974-78	1979-83	1984-88	1989-91	1992-94	1995-97	1998-01	2002-04
Stati Uniti	8,74	13,10	27,39	39,36	24,96	17,52	20,18	23,19	11,22
Europa	42,79	41,89	30,96	29,23	46,83	34,90	31,25	46,15	47,81
Giappone	0,67	0,42	0,56	0,30	0,35	0,59	0,29	0,76	1,17
Oceania	5,99	4,94	4,45	5,33	4,32	3,36	2,80	0,86	3,55
Tot.Paesi Avanzati	**73,42**	**72,76**	**68,42**	**78,95**	**79,51**	**59,30**	**57,37**	**74,83**	**65,82**
Tot. Paesi in via di svil. e economie in transizione	**26,33**	**27,05**	**31,4**	**20,97**	**19,47**	**40,45**	**42,47**	**25,04**	**34,01**

Fonte: Barba Navaretti G. e Venables A.J., 2006.

Negli anni a seguire gli IDE presentano un andamento piuttosto altalenante: dopo questo primo crollo si assiste ad una fase di ripresa che culmina nel 2007, anno in cui ci si avvicina al valore record di 2000 miliardi di dollari. La crisi finanziaria che ha inizio nel 2008 si ripercuote tuttavia pesantemente sul biennio che segue: nel 2009 si registra infatti un -40% rispetto ai valori del 2007 (Mariotti e Mutinelli, 2012). Per quanto riguarda gli anni successivi, si guardi alla tabella che segue, la quale presenta i flussi di IDE in entrata ed in uscita per il periodo che va dal 2009 al 2011 (Rapporto UNCTAD 2012).

Tabella 2.3 - Flussi di IDE in entrata ed in uscita nel biennio 2009-2011

	Flussi IDE in entrata						Flussi IDE in uscita					
	2009		2010		2011		2009		2010		2011	
Mondo	**1197,8**		**1309,0**		**1524,4**		**1175,1**		**1451,4**		**1694,4**	
Economie sviluppate	**606,2**	**50,6%**	**618,6**	**47,3%**	**747,9**	**49,1%**	**857,8**	**73,0%**	**989,6**	**68,2%**	**1237,5**	**73,0%**
Economie in via di sviluppo	**519,2**	**43,3%**	**618,7**	**47,3%**	**684,4**	**44,9%**	**268,5**	**22,8%**	**400,1**	**27,6%**	**383,8**	**22,7%**
Africa	52,6	4,4%	43,1	3,3%	42,7	2,8%	3,2	0,3%	7,0	0,5%	3,5	0,2%
Asia orientale e sud-or.	206,6	17,2%	294,1	22,5%	335,5	22,0%	176,6	15,0%	243,0	16,7%	239,9	14,2%
Asia meridionale	42,4	3,5%	31,7	2,4%	38,9	2,6%	16,4	1,4%	13,6	0,9%	15,2	0,9%
Asia occidentale	66,3	5,5%	58,2	4,4%	48,7	3,2%	17,9	1,5%	16,4	1,1%	25,4	1,5%
America Latina e Caraibi	149,4	12,5%	187,4	14,3%	217,0	14,2%	54,3	4,6%	119,9	8,3%	99,7	5,9%
Economie emergenti	**72,4**	**6,0%**	**73,8**	**5,6%**	**92,2**	**6,0%**	**48,8**	**4,2%**	**61,6**	**4,2%**	**73,1**	**4,3%**

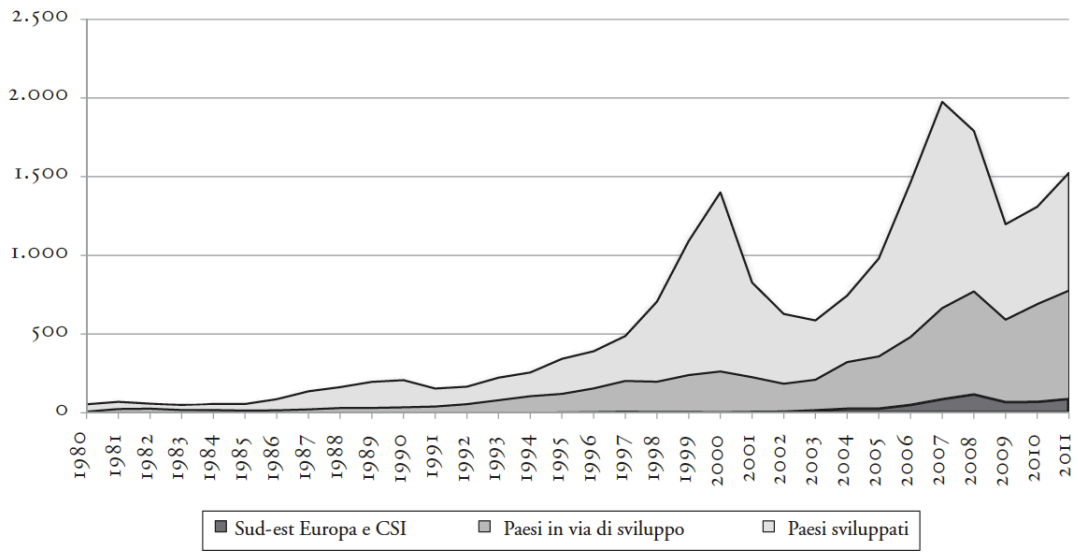
Fonte: World Investment Report 2012

Considerando che ciascun flusso in entrata rappresenta allo stesso tempo un flusso in uscita, appare evidente come nella teoria, IDE in entrata ed in uscita dovrebbero coincidere. Le differenze tra i vari Paesi nel calcolare e definire gli investimenti diretti esteri,

creano tuttavia delle discrepanze tra i due parametri (Mariotti, 2004). Quello che comunque emerge dalla tabella è una progressiva ripresa degli IDE dopo la crisi registrata nel 2008.
Ancora una volta si nota come le economie sviluppate siano impegnate più attivamente sia in termini di investimenti diretti in uscita, sia in termini di flussi d'investimento provenienti dall'estero: in termini di IDE in entrata si registra nel biennio considerato un incremento pari a circa 150 miliardi di dollari. In termini di flussi in uscita l'incremento è ancora maggiore e tale per cui nel 2011 si riscontrano flussi pari a 1237,5 miliardi. Guardando ai nuovi progetti avviati nel 2011, gli USA si confermano il secondo Paese più attrattivo, incrementando il proprio numero di progetti d'investimento del 57% rispetto al 2008-2009; il Canada segna un + 29% e l'Australia un +27%. In Europa, l'unico grande Paese a confermarsi in crescita nel periodo considerato è la Germania, dove si registra un incremento del 10%.
Ciò che emerge dai dati è tuttavia il notevole peso che i Paesi emergenti stanno via via assumendo in termini di attrazione di capitali (pari a circa il 40% dei flussi totali). Nel 2011 l'area che si è confermata prima in termini di IDE in entrata è l'Asia-Pacifico, zona nella quale si ritrovano il 30,3% dei progetti d'investimento, il 34,4% del capitale investito e il 43,1% dei posti lavoro creati (Mariotti & Mutinelli, 2012). A trainare questo primato sono sicuramente la Cina, la quale nell'anno considerato ha ospitato il 9% dei nuovi progetti e l'India con il 5% dei progetti e degli investimenti e il 10% dei nuovi posti lavoro.
Anche l'America Latina, in particolare con il Brasile, riesce ad attrarre sempre più capitali esteri; l'Africa al contrario, se da un lato presenta performance eccellenti in termini di numero di progetti (+105,5% sul 2008-2009), dall'altro vede una diminuzione costante dei flussi in entrata.
Pur con grosse differenze tra un Paese e l'altro, quello che emerge dall'ultimo rapporto UNCTAD (Rapporto 2012) è un notevole incremento nei flussi di IDE, sia in entrata che in uscita. In un'ottica di continuità con il biennio considerato, tale organizzazione prevedeva che gli investimenti avrebbero continuato a crescere o si sarebbero comunque stabilizzati attorno ai valori del 2011. Guardando invece agli ultimi monitoraggi periodici, si riscontra un brusco cambiamento di rotta: il 2012 ha messo a dura prova i maggiori Paesi avanzati, i quali, complice la crisi dei debiti sovrani, si trovano oggi in un contesto di profonda incertezza. Una consistente riduzione dei flussi di IDE in

questi Paesi, affiancata ad una decrescita non così pesante nei Paesi in via di sviluppo, ha permesso per la prima volta nella storia il sorpasso di questi secondi attori in termini di IDE attratti.
In particolare nel 2012 si è assistito ad una contrazione dei flussi di IDE pari a circa 300 miliardi, ciò sta a significare che l'anno si è chiuso con un valore pari a circa 1300 miliardi di dollari. Tale riduzione è conseguenza di un drastico calo sia delle fusioni ed acquisizioni (-41%), sia degli investimenti greenfield (-34%): tra questi, gli IDE in Europa scendono di circa 150 miliardi a causa di alcuni pesanti disinvestimenti in Belgio, Germania, Italia e Spagna. Reggono invece Francia, Regno Unito e soprattutto l'Irlanda, dove si registra un incremento del 245%. Gli Stati Uniti riportano invece un calo pari a circa 80 miliardi di dollari.
Come accennato in precedenza, il 2012 rappresenta un'importante tappa per le economie emergenti, le quali per la prima volta si trovano ad essere in testa alla classifica in termini di IDE in entrata. Questi Paesi, pur risentendo della crisi (-8% rispetto al 2011), hanno subito una decrescita inferiore rispetto ai Paesi avanzati riuscendo così a realizzare il sorpasso definitivo.

Figura 2.2 - Flussi di IDE in entrata, economie avanzate e paesi emergenti a confronto



Fonte: Global Investment Trend Monitor N°11, 2013.

La Cina continua ad essere il maggior Paese del blocco (2° a livello mondiale) in termini di IDE in entrata; nel 2012 sorprendono però i risultati registrati dal continente africano e dall'America Latina. Nel primo, Sud Africa ed Egitto assorbono 1/4 dei flussi totali mentre per quanto riguarda l'America meridionale, se da un lato il Brasile rappresenta il maggior destinatario di flussi esteri, dall'altro decollano Paesi quali Perù, Cile, Colombia, aree nelle quali gli alti prezzi delle materie prime ed una certa vivacità economica delle diverse sottoregioni, stimolano gli investimenti (UNCTAD, 2013).
Se da un lato i cosiddetti BRICS, rappresentano oggi i maggiori destinatari dei flussi di IDE, dall'altro questi Paesi hanno notevolmente incrementato anche la loro propensione all'investimento oltre confine: nell'ultimo decennio, i flussi in uscita sono triplicati ed ammontano oggi a quasi 300 miliardi di dollari. Meta preferita rimangono i Paesi sviluppati, ai quali si indirizzano il 42% degli investimenti (di cui il 34% verso l'Europa) e gli Stati adiacenti (America Latina, Caraibi, Est Asia, Sud Asia ed economie in transizione), i quali ricevono circa il 43% degli investimenti. L'Africa assorbe il 4% dei flussi in uscita dai BRICS: con questa percentuale, tali Paesi si confermano uno dei maggiori investitori nel continente africano, dove oltre alle fusioni, anche i progetti *greenfield* si confermano in crescita.

2.2 Indice di competitività, Doing Business e GEM

Dopo aver presentato la manifestazione degli IDE a livello globale, nelle pagine che seguono ci si focalizzerà sulla realtà italiana. Prima di analizzare i dati relativi agli investimenti diretti esteri in Italia si desidera dare evidenza della situazione macroeconomica italiana, ritenendo che dall'analisi dei dati possano poi trarsi conclusioni in merito alla scarsa capacità dell'Italia di attrarre capitali esteri. Utilizzando alcune importanti graduatorie internazionali si individueranno quei fattori capaci di incidere positivamente o negativamente sul saldo di IDE in entrata.

2.2.1 Indice di Competitività Globale

Un Paese che voglia attrarre capitali dall'estero deve essere in grado di apparire competitivo agli occhi dei possibili investitori. Si ritiene quindi che dallo studio dell'Indice di competitività globale si possano trarre informazioni relative alla capacità di

determinate dimensioni economiche, politico, istituzionali e sociali di un Paese, di incidere sulla manifestazione degli IDE.
Annualmente il World Economic Forum, entità non governativa internazionale che riunisce accademici, politici, giornalisti ed esperti del settore con la volontà di discutere alcune importanti problematiche mondiali, redige un report, il "Global Competitiveness Report", in cui si individua il grado di competitività dei vari Paesi coinvolti (144 nell'ultimo rapporto). La competitività di uno Stato è derivante dal trade-off che si viene a creare tra la dimensione istituzionale, politica ed economica del Paese in questione: si parla cioè di competitività per indicare tutti quei fattori che determinano il livello di produttività e quindi di crescita di un paese (Schwab, 2012-2013). L'individuazione dell'indicatore è piuttosto complessa e articolata e si basa sullo studio di 12 diversi "pilastri", i quali vengono presentati di seguito con riferimento ai risultati registrati dall'Italia (Forzato, 2013).

Figura 2.3 - 1° Pilastro: Istituzioni

	1st pillar: Institutions		
1.01	Property rights	4.3	69
1.02	Intellectual property protection	3.7	62
1.03	Diversion of public funds	2.9	85
1.04	Public trust in politicians	1.8	131
1.05	Irregular payments and bribes	3.9	68
1.06	Judicial independence	3.8	68
1.07	Favoritism in decisions of government officials	2.5	116
1.08	Wastefulness of government spending	2.3	126
1.09	Burden of government regulation	2.1	142
1.10	Efficiency of legal framework in settling disputes	2.5	139
1.11	Efficiency of legal framework in challenging regs.	2.6	131
1.12	Transparency of government policymaking	3.1	139
1.13	Gov't services for improved business performance	2.9	123
1.14	Business costs of terrorism	5.6	62
1.15	Business costs of crime and violence	4.5	91
1.16	Organized crime	3.5	131
1.17	Reliability of police services	5.1	**38**
1.18	Ethical behavior of firms	3.6	90
1.19	Strength of auditing and reporting standards	4.1	103
1.20	Efficacy of corporate boards	3.8	134
1.21	Protection of minority shareholders' interests	3.5	122
1.22	Strength of investor protection, 0–10 (best)*	5.7	52

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Istituzioni: pilastro che punta a descrivere il contesto istituzionale caratterizzante ciascun Paese, il cui punteggio deriva dalla media di 22 parametri tra i quali ritroviamo la protezione della proprietà intellettuale, il grado di fiducia nei confronti

della politica e della giustizia, i costi legati al terrorismo, al crimine organizzato e alla violenza.

- Infrastrutture: indicatore nel quale si considera la capacità di ciascun Paese di favorire la circolazione di beni, servizi ed informazioni. Il punteggio complessivo risulta infatti dalla media delle valutazioni date alla qualità del sistema stradale, ferroviario, portuale, aereo oltre alla qualità della fornitura di elettricità e al peso della telefonia fissa e mobile tra i cittadini del Paese considerato.

Figura 2.4 - 2° Pilastro: Infrastrutture

	2nd pillar: Infrastructure		
2.01	Quality of overall infrastructure	3.9	82
2.02	Quality of roads	4.3	57
2.03	Quality of railroad infrastructure	3.6	40
2.04	Quality of port infrastructure	3.9	89
2.05	Quality of air transport infrastructure	4.7	67
2.06	Available airline seat kms/week, millions*	2,321.7	15
2.07	Quality of electricity supply	5.8	38
2.08	Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	151.8	12
2.09	Fixed telephone lines/100 pop.*	34.6	35

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Quadro macroeconomico: pilastro nel quale analizzando parametri quali il debito pubblico, il *rating* associato a ciascun Paese, la variazione annuale del tasso d'inflazione, il tasso di risparmio nazionale e la spesa pubblica si punta a dare una presentazione generale della situazione macroeconomica in cui ciascuna impresa opera.

Figura 2.5 - 3° Pilastro: Quadro Macroeconomico

	3rd pillar: Macroeconomic environment		
3.01	Government budget balance, % GDP*	-3.9	86
3.02	Gross national savings, % GDP*	16.4	88
3.03	Inflation, annual % change*	2.9	25
3.04	General government debt, % GDP*	120.1	140
3.05	Country credit rating, 0–100 (best)*	66.5	40

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Sanità ed educazione di base: considera la manifestazione di alcune tra le più importanti malattie mortali, quali la malaria, la tubercolosi, l'AIDS oltre a classificare ciascun Paese in termini di tasso di mortalità infantile, aspettativa di vita e qualità dell'educazione di primo grado.

Figura 2.6 - 4° Pilastro: Sanità ed educazione di base

	4th pillar: Health and primary education		
4.01	Business impact of malaria	n/appl.	1
4.02	Malaria cases/100,000 pop.*	(NE)	1
4.03	Business impact of tuberculosis	6.4	22
4.04	Tuberculosis cases/100,000 pop.*	4.9	9
4.05	Business impact of HIV/AIDS	5.9	33
4.06	HIV prevalence, % adult pop.*	0.3	68
4.07	Infant mortality, deaths/1,000 live births*	3.1	11
4.08	Life expectancy, years*	81.7	4
4.09	Quality of primary education	4.5	41
4.10	Primary education enrollment, net %*	97.4	35

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Educazione superiore e formazione: parametro che analizza la situazione dell'istruzione di grado superiore, evidenziando la capacità di ciascuna nazione di distinguersi con i propri istituti nelle materie scientifiche ed economiche, di fornire adeguate postazioni internet, di favorire la ricerca e la formazione.

Figura 2.7 - 5° Pilastro: Educazione superiore e formazione

	5th pillar: Higher education and training		
5.01	Secondary education enrollment, gross %*	100.4	31
5.02	Tertiary education enrollment, gross %*	66.0	23
5.03	Quality of the educational system	3.4	87
5.04	Quality of math and science education	4.1	65
5.05	Quality of management schools	4.8	35
5.06	Internet access in schools	3.8	86
5.07	Availability of research and training services	4.8	33
5.08	Extent of staff training	3.2	123

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Efficienza del mercato dei beni: fa riferimento alla capacità di un Paese di rispondere alla domanda in maniera efficiente. Tale pilastro si compone al suo interno di 16 ulteriori sottoindicatori, tra i quali il grado di competizione locale e l'efficacia di provvedimenti anti-monopolio, l'incidenza delle tasse, la facilità nell'avviare

un'impresa, la presenza di proprietari esteri e l'incidenza delle regolamentazioni sugli IDE, la maturità del consumatore e il suo grado di sofisticazione.

Figura 2.8 - 6° Pilastro: Efficienza del mercato dei beni

	6th pillar: Goods market efficiency		
6.01	Intensity of local competition	4.9	67
6.02	Extent of market dominance	4.9	**16**
6.03	Effectiveness of anti-monopoly policy	3.6	100
6.04	Extent and effect of taxation	2.2	141
6.05	Total tax rate, % profits*	68.5	133
6.06	No. procedures to start a business*	6	47
6.07	No. days to start a business*	6	**16**
6.08	Agricultural policy costs	3.7	88
6.09	Prevalence of trade barriers	4.6	47
6.10	Trade tariffs, % duty*	0.9	**6**
6.11	Prevalence of foreign ownership	4.0	118
6.12	Business impact of rules on FDI	3.6	126
6.13	Burden of customs procedures	4.1	69
6.14	Imports as a percentage of GDP*	30.5	115
6.15	Degree of customer orientation	4.8	53
6.16	Buyer sophistication	4.1	**34**

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Efficienza del mercato del lavoro: considera il posizionamento di ciascun Paese in termini di efficienza, analizzando la situazione dei salari e stipendi, la collaborazione fra titolare e dipendenti, la produttività della forza lavoro, il tasso di occupazione femminile.

Figura 2.9 - 7° Pilastro: Efficienza del mercato del lavoro

	7th pillar: Labor market efficiency		
7.01	Cooperation in labor-employer relations	3.6	127
7.02	Flexibility of wage determination	3.2	138
7.03	Hiring and firing practices	2.8	136
7.04	Redundancy costs, weeks of salary*	7	**19**
7.05	Pay and productivity	3.0	128
7.06	Reliance on professional management	3.6	113
7.07	Brain drain	2.8	115
7.08	Women in labor force, ratio to men*	0.69	97

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Sviluppo del mercato finanziario: individua il grado di sviluppo del settore finanziario di ciascun Paese ed in particolare la capacità della finanza di supportare

l'attività d'impresa e le iniziative private. Nel dettaglio, l' indice si basa sull'analisi di sottoindicatori quali la disponibilità e l'accessibilità dei servizi finanziari, la facilità di accedere ad un prestito e la presenza di *venture capitalist*, l'efficienza del sistema bancario e il grado di regolamentazione della borsa valori.

Figura 2.10 - 8° Pilastro: Sviluppo del mercato finanziario

	8th pillar: Financial market development		
8.01	Availability of financial services	4.7	62
8.02	Affordability of financial services	3.4	122
8.03	Financing through local equity market	3.4	71
8.04	Ease of access to loans	2.0	126
8.05	Venture capital availability	2.0	121
8.06	Soundness of banks	5.2	66
8.07	Regulation of securities exchanges	4.1	70
8.08	Legal rights index, 0–10 (best)*	3	118

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Sviluppo tecnologico: pilastro che si basa sulla valutazione del grado di sviluppo tecnologico di ciascun Paese. Nel dettaglio, si attribuisce un punteggio in base alla capacità tecnologica disponibile, al grado di influenza di tali tecnologie sull'attività d'impresa, alla presenza di individui che utilizzano Internet, al numero di sottoscrizioni ad Internet a banda larga ed alla qualità di connessione.

Figura 2.11 - 9° Pilastro: Sviluppo tecnologico

	9th pillar: Technological readiness		
9.01	Availability of latest technologies	5.0	69
9.02	Firm-level technology absorption	4.3	104
9.03	FDI and technology transfer	3.8	122
9.04	Individuals using Internet, %*	56.8	45
9.05	Broadband Internet subscriptions/100 pop.*	22.8	**28**
9.06	Int'l Internet bandwidth, kb/s per user*	60.8	**27**
9.07	Mobile broadband subscriptions/100 pop.*	31.3	**37**

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Dimensione del mercato: assegna un punteggio alla dimensione del mercato di riferimento (includendo le esportazioni).

Figura 2.12 - 10° Pilastro: Dimensione del mercato

	10th pillar: Market size		
10.01	Domestic market size index, 1–7 (best)*	5.5	10
10.02	Foreign market size index, 1–7 (best)*	5.9	14

- Sofisticazione dell'attività d'impresa: deriva dall'analisi dell'attività d'impresa, guardando in particolare alla presenza di eventuali *cluster*, alla qualità e al numero di fornitori, all'ampiezza della catena del valore, allo stato dei processi produttivi, distributivi e di marketing.

Figura 2.13 - 11° Pilastro: Sofisticazione dell'attività d'impresa

	11th pillar: Business sophistication		
11.01	Local supplier quantity	5.4	17
11.02	Local supplier quality	5.2	28
11.03	State of cluster development	5.3	2
11.04	Nature of competitive advantage	5.8	11
11.05	Value chain breadth	5.1	12
11.06	Control of international distribution	4.1	58
11.07	Production process sophistication	4.9	28
11.08	Extent of marketing	4.4	51
11.09	Willingness to delegate authority	3.3	104

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

- Innovazione: pilastro che individua a che stadio si posiziona il Paese analizzato in termini d'innovazione. Si studiano quindi la propensione delle imprese ad investire in attività di R&S, il grado di collaborazione tra università e mondo del lavoro, la disponibilità di scienziati ed ingegneri, la qualità delle istituzioni scientifiche e la percentuale di richieste per la registrazione di un brevetto in rapporto alla popolazione.

Figura 2.14 - 12° Pilastro: Innovazione

	12th pillar: Innovation		
12.01	Capacity for innovation	4.0	28
12.02	Quality of scientific research institutions	4.2	43
12.03	Company spending on R&D	3.6	32
12.04	University-industry collaboration in R&D	3.6	65
12.05	Gov't procurement of advanced tech products	2.9	121
12.06	Availability of scientists and engineers	4.5	45
12.07	PCT patents, applications/million pop.*	51.7	24

Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

I 12 pilastri appena descritti, basano la loro analisi su fattori che si distinguono sostanzialmente in due categorie: da un lato troviamo fattori puramente economici i quali incidono sulla competitività di un Paese in termini di costo; basti pensare ad un quadro macroeconomico in cui il debito sovrano, i tassi di interesse e l'inflazione siano sotto controllo, ad un mercato del lavoro flessibile o ad un mercato sufficiente vasto da garantire la realizzazione di economie di scala. Dall'altro si classificano dei fattori che incidono invece sulla dimensione organizzativa delle aziende che operano in un determinato Paese: il livello di formazione e training, la sofisticazione del business, l'innovazione tecnologica.
Entrando nel dettaglio del Rapporto si nota come il 42° posto in graduatoria dell'Italia sia diretta conseguenza di risultati piuttosto deludenti in termini di fattori economici, e benefici tuttavia di punteggi discreti ed in alcuni casi piuttosto buoni in termini di fattori organizzativi.
Guardando ai dati che seguono, si comprende come i fattori che negativamente incidono sulla competitività dell'Italia siano (Forzato, 2012):

- la scarsa efficienza del mercato del lavoro, il quale risulta ad oggi ancora poco flessibile e inadatto a rispondere alle esigenze di una forza lavoro che ad oggi include sempre più disoccupati (127esimo posto);

- un mercato finanziario incapace di rispondere alle esigenze di flessibilità e finanziamento delle imprese, sempre più in difficoltà nel riuscire ad uscire dalla crisi odierna (111esimo posto);

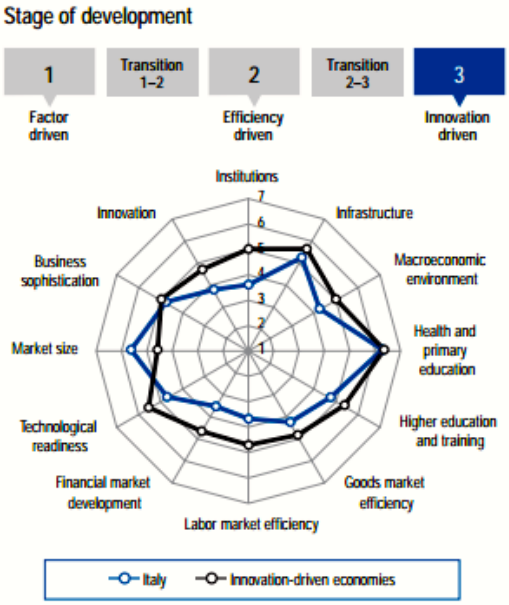
- la scarsa fiducia nelle istituzioni e nel sistema giudiziario che intaccando l'immagine del Paese stesso, comportano un innalzamento dei costi per imprese ed investitori (97 esimo posto);

- un ambiente macroeconomico sfavorevole di scarsa fiducia ed inaffidabilità, derivante da un elevato debito pubblico, da una certa inefficienza nella gestione della spesa pubblica ma anche legate al fenomeno della corruzione. Tale situazione si riflette in un peggioramento del rating, e quindi della credibilità del Paese, comportando un innalzamento dei costi per imprese ed investitori.

Figura 2.15 - Indice di Competitività Globale

The Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1–7)
GCI 2012–2013	**42**	**4.5**
GCI 2011–2012 (out of 142)	43	4.4
GCI 2010–2011 (out of 139)	48	4.4
Basic requirements (20.0%)	**51**	**4.8**
Institutions	97	3.6
Infrastructure	28	5.2
Macroeconomic environment	102	4.2
Health and primary education	25	6.3
Efficiency enhancers (50.0%)	**41**	**4.4**
Higher education and training	45	4.7
Goods market efficiency	65	4.3
Labor market efficiency	127	3.7
Financial market development	111	3.6
Technological readiness	40	4.7
Market size	10	5.6
Innovation and sophistication factors (30.0%)	**30**	**4.2**
Business sophistication	28	4.8
Innovation	36	3.7



Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

Se da un lato il Rapporto di Competitività Globale evidenzia tutta una serie di punti su cui l'Italia dovrebbe concentrare i propri sforzi, dall'altro emergono alcuni fattori particolarmente positivi:

- il mercato italiano è al decimo posto in termini di dimensioni;
- per il livello delle proprie infrastrutture, il Paese si classifica al 28° posto;
- in termini di benessere ed educazione di base, la forza lavoro italiana occupa il 25° posto in graduatoria;
- l'Italia occupa il 28° e il 36° posto, rispettivamente in ambito di sofisticazione dell'attività d'impresa e di innovazione. Tale risultato è conseguenza diretta dell' elevato sviluppo dei vari distretti su cui si concentra la maggior parte dell'attività d'impresa italiana: ad oggi si contano almeno 101 distretti industriali, grazie ai quali si occupa il secondo posto in classifica.

Come confermato da questi ultimi dati, l'Italia rientra tra le economie più avanzate: il report distingue infatti i vari Paesi analizzati in 3 categorie, a seconda dello stadio di crescita raggiunto. In particolare si parla di:

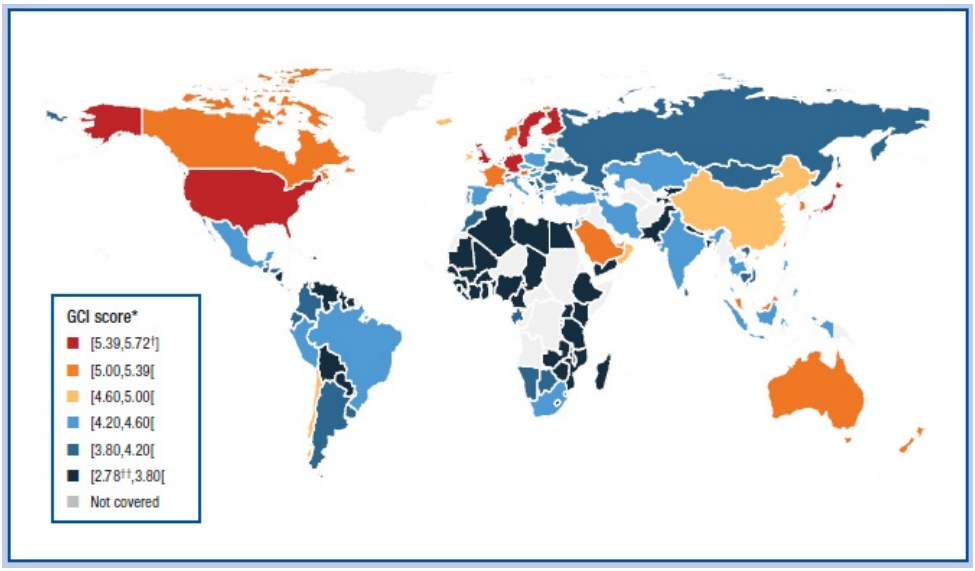
- *Factor driven economies* per indicare quelle economie che al primo stadio della crescita, si ritiene possano essere considerate competitive per il basso costo delle materie prime, risorse, manodopera etc. Tali economie competono quindi sul prezzo, ma si caratterizzano tuttavia per una bassa produttività che si riflette su salari piuttosto bassi.

- *Efficiency driven economies* facendo riferimento a quei Paesi, i quali diventando più competitivi, si caratterizzano per una maggior produttività, maggior qualità, ma anche salari più elevati.

- *Innovation driven economies* riferendosi a quei Paesi, che raggiunto un livello di sviluppo tale da sostenere salari più elevati e quindi un tenore di vita sufficientemente alto (PIL procapite superiore a 17000 $), competono sulla ricerca di prodotti, servizi e processi unici e nuovi. In questo stadio diventano quindi fondamentali l'innovazione, la sofisticazione della propria attività e le nuove tecnologie.

Se da un lato l'Italia si ritrova tra le 35 economie più avanzate (Innovation-driven economies), dall'altro le problematiche discusse in precedenza, relative ad un ambiente macroeconomico sfavorevole, in cui l'instabilità e la scarsa fiducia nelle istituzioni e nel governo, l'elevata tassazione, l'inefficienza del mercato del lavoro e di quello finanziario, le impediscono di reggere il confronto con le maggiori economie mondiali, spingendola ad occupare una posizione in classifica piuttosto arretrata. Come si vede dalla figura che segue, il punteggio registrato dall'Italia può essere paragonato a quello di Brasile, Messico, India, Spagna etc., mentre è inferiore a quanto ottenuto da Paesi quali Canada, Stati Uniti, Francia, Germania, Regno Unito, Cina, Australia etc. Il fatto tuttavia che l'Italia possa essere ricompresa fra le *Innovation driven economies* deriva da fattori organizzativi, capaci di incidere sul processo di creazione del valore: sofisticazione dell'attività d'impresa e propensione all'innovazione, forza lavoro specializzata e presenza di distretti all'avanguardia, presenza di un ampio mercato di sbocco che si caratterizza per la presenza di consumatori sofisticati.

Figura 2.16 - Indice di competitività globale



Fonte: The Global Competitiveness Report 2012-2013.

2.2.2 Doing Business

Accanto al rapporto di competitività globale, un altro importante studio utile nel delineare la situazione italiana è il "Doing Business", report redatto annualmente dalla Banca Mondiale e dall'International Finance Corporation. Tale rapporto, che inizialmente(2003) si basava sullo studio di 5 indicatori e coinvolgeva 133 Paesi, ad oggi risulta molto più dettagliato e analizza la situazione di 185 Stati. Rispetto al *Global Competitiveness Report*, tale studio scende ad un livello microeconomico, in quanto si occupa di analizzare le regolamentazioni d'impresa per le diverse realtà aziendali.
Nel confronto con gli altri Paesi aderenti al progetto, l'Italia viene rappresentata da Roma, città la cui posizione in graduatoria deriva dalla media dei punteggi attribuiti a 10 diversi indicatori, i quali hanno lo scopo ultimo di individuare per ciascun Paese la facilità di fare impresa per le aziende medio-piccole (realtà prevalente in Italia).
Scendiamo ora nel dettaglio, individuando i parametri impiegati nell'analisi e i risultati registrati. Come si può notare dalla figura che segue, il 73° posto occupato dall'Italia deriva dall'analisi di fattori relativi a (World Bank, 2013):

- Avvio d'impresa: punta a misurare la facilità nel dare avvio ad un'attività d'impresa in termini di costi, tempi e capitale minimo richiesto.

- Ottenimento dei permessi edilizi: registra il numero di procedure, tempi e costi richiesti per una piccola-media impresa nell'ottenere l'approvazione necessaria a costruire un semplice magazzino commerciale, dotandolo di un sistema idrico, fognario e di una linea telefonica.

- Allacciamento alla rete elettrica: riguarda la capacità di una piccola-media impresa di ottenere l'allacciamento alla rete elettrica.

- Trasferimento di proprietà immobiliare: misura il numero di procedure, i tempi ed i costi necessari a trasferire il diritto di proprietà di un business acquisito al compratore.

- Accesso al credito: analizza da un lato le legislazioni in materia, individuando come queste possano facilitare il prestito di denaro, e dall'altro guarda alla portata e alla qualità delle informazioni di credito disponibili presso registri ed uffici di credito. Dalla somma di questi due indicatori (legal right index e depth of credit information index) deriva il punteggio finale.

- Protezione degli investitori di minoranza: individua il grado di protezione degli azionisti di minoranza contro l'uso improprio degli amministratori dei *corporale assets*.

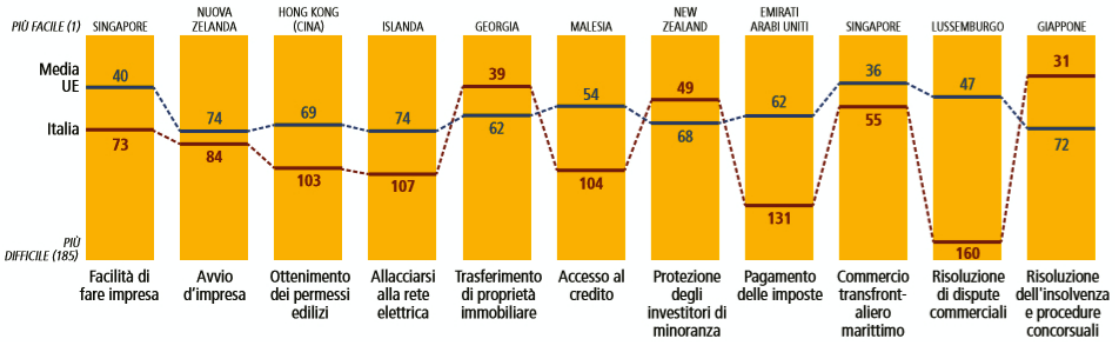
- Pagamento delle imposte: registrando il numero di pagamenti, i tempi e l'aliquota fiscale totale, il rapporto individua quanto imposte e contributi obbligatori incidono sull'attività di una piccola-media impresa.

- Commercio transfrontaliero marittimo: tale indicatore individua gli ostacoli logistici e burocratici che un'impresa affronta nel trasporto marittimo delle proprie merci. Si individuano in particolare tempi, costi e documentazioni necessari a concludere le operazioni di esportazione/importazione.

- Risoluzione di dispute commerciali: attraverso l'individuazione di tempi, costi e grado di complessità delle procedure necessarie alla risoluzione di una controversia commerciale tra 2 imprese nazionali, si punta a misurare l'efficienza delle istituzioni pubbliche nel risolvere una disputa commerciale.

- Risoluzione dell'insolvenza: individua tempi, costi (in % del valore del patrimonio del debitore) e esito delle procedure di insolvenza. Il tasso di recupero è calcolato in termini di centesimi di dollaro recuperati dal creditore attraverso procedure di riorganizzazione, liquidazione o pignoramento.

Figura 2.17 - I risultati dell'Italia nel Rapporto Doing Business



Fonte: Banca Dati Doing Business, 2013.

Come si nota dal grafico 2.17, il punteggio registrato nella risoluzione delle dispute commerciali, è il parametro che maggiormente incide sulla situazione negativa dell'Italia: la 160° posizione occupata deriva da una tempistica media per giungere alla termine del procedimento che si aggira attorno ai 1210 giorni, per un totale di 41 fasi processuali e un costo pari al 29,9% del valore della controversia. Altro fattore che scoraggia l'attività d'impresa è il pagamento cospicuo delle imposte, le quali incidono per il 68,3% del profitto. Le aziende italiane riscontrano poi una certa difficoltà nell'accedere alla rete elettrica, sia in termini di tempistiche (155 giorni) che di costo (319,2% del reddito pro capite). Il sistema creditizio risulta poi inadeguato alla richiesta di credito, per la quale l'Italia si attesta al 104° posto; passi in avanti devono essere compiuti anche sul fronte dei permessi edilizi, il cui ottenimento risulta tuttora gravoso in termini sia di costi, che di tempistiche (234 giorni).

Escludendo i parametri relativi al trasferimento della proprietà immobiliare, alla protezione degli investitori di minoranza e alla risoluzione delle insolvenze nei quali i risultati riportati dall'Italia sono superiori alla media europea, in tutti gli altri fattori i punteggi registrati sono di gran lunga al di sotto del valore medio europeo.

Accanto al rapporto appena menzionato, *Doing Business* prevede anche lo studio più più dettagliato di circa 50 Paesi aderenti al progetto, permettendo così non solo un'analisi più approfondita di un determinato Paese, ma anche il confronto tra le varie città analizzate(oltre 350): per l'Italia si parla infatti di *Doing Business in Italy*. In tale report si utilizzano 4 dei precedenti indicatori (avvio d'impresa, ottenimento dei permessi edilizi, trasferimento di proprietà immobiliare e risoluzione delle dispute commerciali) per confrontare i risultati riportati da 13 città italiane, dislocate in tutto il territorio nazionale. Si analizza inoltre il commercio transfrontaliero marittimo, descrivendo la situazione di 7 dei maggiori porti italiani.

Tabella 2.4 - Risultati Doing Business in Italy

Città	Facilità d'avvio d'impresa	Facilità ottenimento permessi edilizi	Facilità trasferimento proprietà immobiliare	Faccilità risoluzione dispute comm.
Bari	6	9	7	13
Bologna	4	1	1	11
Cagliari	11	2	6	5
Campobasso	13	8	3	5
Catanzaro	1	10	5	7
L'Aquila	9	3	9	8
Milano	8	3	7	10
Napoli	12	11	3	2
Padova	2	5	12	12
Palermo	5	12	2	9
Potenza	3	13	11	3
Roma	7	6	13	4
Torino	10	7	9	1

Fonte: Doing Business in Italy 2013.

Ciò che emerge da questi secondi dati regionali, è una grande disomogeneità tra le città analizzate. Il territorio italiano presenta tempistiche e costi totalmente diversi a seconda del contesto analizzato, tuttavia non esiste una città nel quale sia nettamente più facile fare impresa: se da un lato Bologna si trova al primo posto in 2 dei 4 parametri considerati, dall'altro occupa comunque l'undicesima posizione nella risoluzione delle dispute commerciali.

Scendendo nel dettaglio delle singole città analizzate, i risultati migliorano: se si immaginasse di creare una "città ideale" utilizzando le migliori performance registrate, l'Italia salirebbe in graduatoria di 17 posizioni. Nella tabella che segue si dimostra quanto appena affermato.

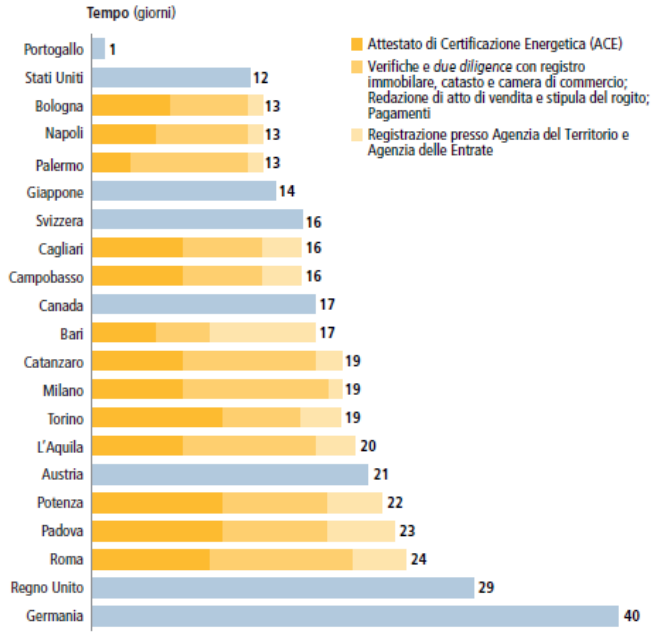
Tabella 2.5 - Miglior performance italiane

Indicatore Doing Business	Miglior pratica in Italia		Città ipotetica	Italia in DB
Avvio d'impresa	6 procedure	Bari, Bologna, Cagliari, Catanzaro, L'Aquila, Milano, Napoli, Padova, Palermo, Potenza, Roma, Torino	78	84
	6 giorni	Milano, Padova, Roma		
	12,2% del reddito pro capite	Bari		
	9,7% del reddito pro capite (capitale minimo versato)	Tutte le città		
Ottenimento permessi edilizi	11 procedure	Cagliari, Roma	33	103
	151 giorni	Milano		
	45,1% del reddito pro capite	Napoli		
Trasferimento di proprietà immobiliare	3 procedure	Bologna, Milano, Napoli, Palermo, Roma, Torino	26	39
	13 giorni	Bologna, Napoli, Palermo		
	4,3% del valore della proprietà	Catanzaro		
Risoluzione dispute commerciali	41 fasi processuali	Tutte le città	123	160
	855 giorni	Torino		
	20,5 % del valore della controversia	Potenza		
FACILITA' DI FARE IMPRESA			56	73

Fonte: Doing Business in Italy 2013.

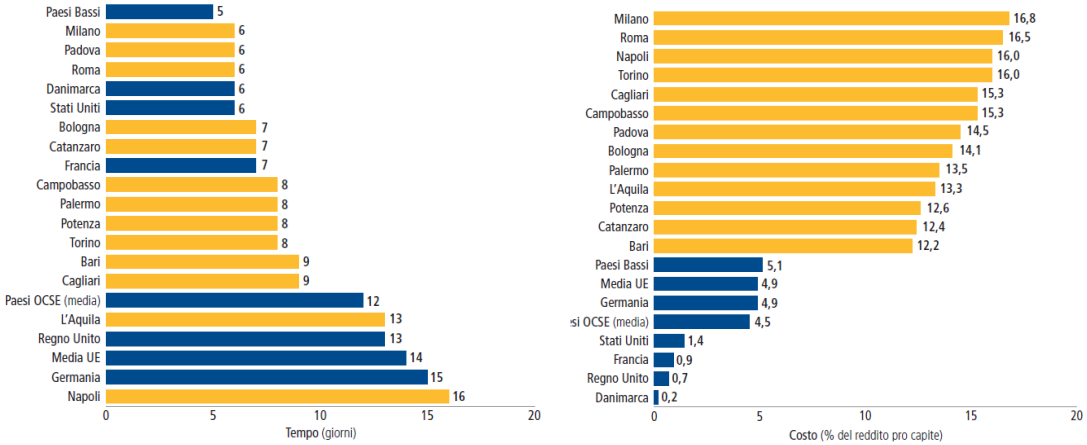
Analizzando i dati più nel dettaglio si riscontrano quindi alcune buone performance: per quanto riguarda il trasferimento della proprietà immobiliare, città come Bologna, Napoli, Palermo registrano tempi leggermente superiori agli Stati Uniti, risultando comunque più rapidi di Paesi come Giappone, Svizzera, Canada, Austria e Regno Unito. Anche in termini d'avvio d'impresa, le maggiori città italiane risultano competitive nei tempi: Milano, Padova e Roma vengono seconde solo ai Paesi Bassi e ad eccezione di Napoli, le altre 12 città analizzate risultano più rapide nell'avviare un'attività d'impresa rispetto a Regno Unito, Germania e in generale alla media UE. La situazione è completamente diversa se si guarda ai costi: in questo secondo caso, il processo d'avvio risulta molto oneroso per ciascuna delle 13 città italiane analizzate. In città come Milano, Roma, Napoli, Torino, Cagliari, Campobasso il costo è triplo rispetto a Paesi Bassi, Germania, alla media UE e OCSE.

Figura 2.18 - Trasferimento della proprietà immobiliare.



Fonte: Doing Business in Italy 2013.

Figura 2.19 - Avvio d'impresa.



Fonte: Doing Business in Italy 2013.

2.2.3 Global Entrepreneurship Monitor

Dopo aver analizzato il rapporto *Doing Business*, entrando nel dettaglio dei fattori che incidono sulla facilità di fare impresa, nelle righe che seguono si scenderà ancora più in profondità, occupandosi dell' imprenditore stesso. In particolare nel programma internazionale di ricerca GEM (Global Entrepreneurship Monitor), alcuni docenti ed accademici della London Business School e del Babson College(USA) si occupano da alcuni anni di dimostrare come l'imprenditorialità si manifesti nei diversi Paesi e come possa fungere da stimolo alla crescita. Questo studio lanciato nel 1999, copre ad oggi circa il 74% della popolazione mondiale e l'87% del Prodotto Interno Lordo Mondiale; l'analisi viene svolta sull'intero ciclo dell'attività imprenditoriale, estendendosi cioè dall'intenzionalità di dar vita ad un nuovo business fino al momento di chiusura dell'impresa stessa. Principale indicatore del GEM è il *Total early stage Entrepreneurial Activity* (TEA) il quale si occupa di analizzare l'imprenditorialità nascente e le nuove attività[1](Muffato, Giacon, Saeed; 2012). Quello che emerge dal rapporto è come tale indicatore decresca al aumentare dello sviluppo: il GEM riprende la classificazione utilizzata dal *Global Competitiveness Report* nel suddividere i vari Paesi a seconda dello stadio di sviluppo raggiunto, e constata come all'aumentare della crescita il TEA diminuisca progressivamente. In particolare nelle economie Factor Driven, tale tasso si aggira attorno al 30%, arrivando in Paesi come Ghana, Malawi e Uganda rispettivamente al 37%, 36% e 35%. Nelle economie Efficiency Driven il TEA è molto vario, ma non raggiunge in nessun caso i valori precedenti (valore massimo in Ecuador pari al 27%).
Nel gruppo delle Innovation Driven Economies il valore scende ulteriormente: nel migliore dei casi si registra un 13% degli Stati Uniti. In questo gruppo l'Italia si piazza al penultimo posto con un TEA pari al 4,32%, conseguenza di un imprenditorialità nascente pari al 2,47% e una percentuale di imprese attive da meno di 3 anni e mezzo pari all' 1,92%. Guardando ai dati si osserva inoltre come ben il 15,74% degli imprenditori abbia deciso di dar vita ad una nuova iniziativa non vedendo altre alternative (necessity-driven) e solo il 22,30% abbia invece dato vita ad una nuova attività perché convinto di poter sfruttare una valida opportunità (improvement-driven opportunity).
Accanto all'individuazione del TEA, il GEM prevede lo studio di quelle che vengono

[1]Nuove attività: start-up e imprese fino ai 3 anni e mezzo di attività.

Tabella 2.6 - TEA nelle economie Innovation Driven.

Paesi	Imprenditorialità nascente (%)	Nuove attività (%)	TEA (%)	Attività avviate (%)	Cessazione delle attività (%)	Necessity-driven (% of TEA)	Improvement-driven opportunity (% of TEA)
United States	8,86	4,08	12,84	8,56	4,49	21,35	59,45
Singapore	7,6	4,18	11,56	3,1	3,88	14,77	54,45
Netherlands	4,08	6,26	10,31	9,49	2,17	8,44	66,35
Slovakia	6,65	3,91	10,22	6,38	4,69	35,57	42,88
Austria	6,58	3,42	9,58	7,61	3,56	10,81	38,2
United Kingdom	5,3	3,74	8,98	6,16	1,69	18,3	42,61
Portugal	4,26	3,63	7,67	6,23	2,98	17,86	53,08
Taiwan	3,33	4,21	7,54	10,38	5,67	17,93	42,6
Norway	3,7	3,15	6,75	5,75	1,45	7,41	69,63
Korea	2,56	4,08	6,64	9,57	3,17	34,89	46,17
Israel	3,5	3,03	6,53	3,78	4,04	19,17	46,13
Greece	3,82	2,84	6,51	12,27	4,43	29,94	32,11
Sweden	4,59	1,85	6,44	5,25	1,86	6,84	48,59
Ireland	3,91	2,28	6,15	8,32	1,74	28,14	40,52
Finland	3,45	2,68	5,98	8,04	1,99	17,1	59,88
Switzerland	2,9	3,03	5,93	8,44	2,02	18,08	57,46
Spain	3,35	2,45	5,7	8,74	2,11	25,59	32,51
Slovenia	2,95	2,53	5,42	5,79	1,62	7,36	64,02
Denmark	3,07	2,36	5,36	3,45	1,34	8,24	70,65
Germany	3,51	2,15	5,34	4,95	1,91	21,68	50,74
Belgium	3,32	1,95	5,2	5,12	2,39	17,91	61,56
France	3,74	1,54	5,17	3,23	1,96	18,14	58,94
Italy	2,47	1,92	4,32	3,32	2,43	15,74	22,3
Japan	2,26	1,72	3,99	6,11	1,12	20,72	66,41

Fonte: Muffato M., Giacon P., Saeed S.,2012.

definite "attitudini imprenditoriali": percezione delle opportunità, percezione delle proprie capacità a intraprendere, la paura di fallire e l'intenzione di fare impresa in tempi brevi. Nella tabella che segue si è scelto di confrontare l'Italia con alcune delle mag-

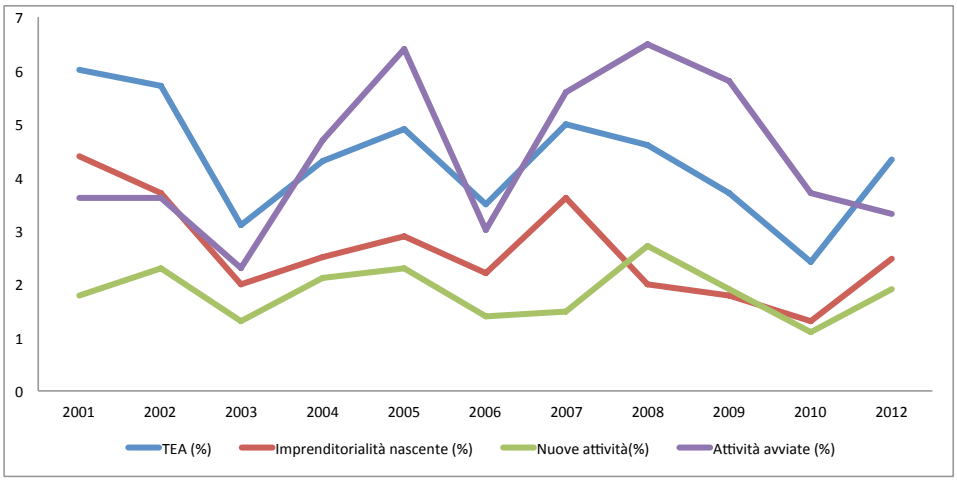
Tabella 2.7 - Attitudini imprenditoriali in alcune economie Innovation Driven.

Paesi	Percepiscono buone opportunità impr. (%)	Pensano di avere capacità impr. (%)	Paura di fallire (%)	Intenzione di intraprendere (%)
Sweden	66,48	36,99	32,61	10,96
Norway	64,43	34,37	39,37	4,91
Austria	49,21	49,61	35,96	8,57
United States	43,49	55,88	32,32	12,53
France	37,52	35,66	42,84	17,29
Germany	36,16	37,09	41,91	6,01
United Kingdom	32,82	47,13	36,01	9,52
Italy	19,80	29,97	57,88	10,76
Portugal	16,19	46,80	42,30	14,37
Spain	13,90	50,38	41,76	11,13
Greece	12,95	50,00	61,29	9,51
Japan	6,37	9,00	53,13	2,49

Fonte: Muffato M., Giacon P., Saeed S.,2012. Rielaborazione propria.

giori economie Innovation Driven. I dati fanno emergere da un lato la scarsa fiducia dei possibili imprenditori italiani nelle opportunità presenti, e dall'altro la scarsa stima degli stessi nelle proprie capacità imprenditoriali: il 19,80% percepisce buone opportunità imprenditoriali da sfruttare e solo il 29,97% ritiene di possedere le capacità necessarie all'attività imprenditoriale. Queste basse percentuali si accompagnano poi ad una paura di fallire pari al 57,88%, dato secondo solo alla Grecia. Pur in un clima di grande pessimismo in cui le opportunità percepite sono scarse e la paura di fallire è molta, la forza lavoro italiana sembra comunque disposta a considerare un'ipotetica attività imprenditoriale: la percentuale relativa all'intenzione di intraprendere ammonta infatti a 10,76%, quasi al pari del valore riportato dalla Svezia, e superiore a quanto registrato in Norvegia, Austria, Germania, Regno Unito etc.
Nei dati che seguono ci si focalizza sulla realtà italiana, evidenziando come l'imprenditorialità *early stage* si sia sviluppata nel tempo (2011 dati non rilevati). Si può osservare come i dati siano piuttosto altalenanti: in particolare gli alti valori del TEA nel 2001, anno in cui l'imprenditorialità nascente influisce maggiormente con il 4,4%, decrescono negli anni successivi per poi iniziare a riprendersi dal 2004. Si rileva poi un ulteriore picco nel 2007 (5%) seguito poi da una successiva fase di crisi che riporta il valore al 2,4% nel 2010. Nel 2012 si nota una ripresa del tasso di nuova imprenditorialità, il quale ammonta a 4,32%.

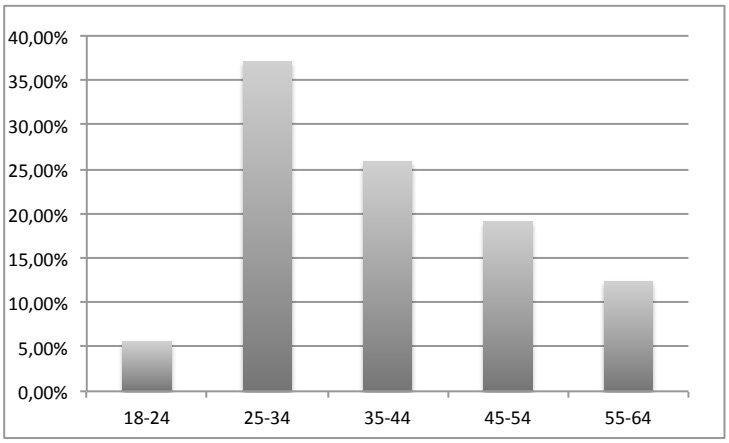
Figura 2.20 - L'imprenditorialità nel tempo.



Fonte: Muffato M., Giacon P., Saeed S.,2012. Rielaborazione propria.

L'imprenditorialità nascente mostra il medesimo andamento: il buon valore del 2001, subisce un rallentamento per poi riprendere a crescere nel 2004, toccare un nuovo valore massimo nel 2007 (3,6%), soffrire la crisi che ha inizio nel 2008 e ristabilirsi sopra il 2% nel 2012.
Se da un lato il 2012 mostra una ripresa della nuova imprenditorialità, dall'altro guardando alle motivazioni che hanno portato all'apertura di un nuovo business si nota la tendenza sempre più accentuata nel vedere una nuova impresa, non tanto come un'opportunità quanto piuttosto come la risposta ad una necessità.
I settori che nel 2012 (ultimi dati disponibili) hanno attratto maggiormente l'interesse dei nuovi intraprenditori sono stati il comparto dei servizi al consumo (38%), i servizi alle imprese ed il settore manifatturiero entrambi per il 24%. La nuova imprenditorialità si concentra poi prevalentemente nel NordOvest e nel Sud Italia (entrambi al 23%); al contrario interessa meno il Centro (19%), le Isole e il Nord-Est (entrambi al 15%).
Guardando invece al profilo del nuovo imprenditore, per prima cosa emerge la netta prevalenza del sesso maschile nel dar vita ad una nuova attività: il TEA ammonta al 5,73% per gli uomini e a 2,91% per le donne.
Come emerge dalla figura che segue l'intraprenditore tipico decide di avviare un nuovo business tra i 25 e i 34 anni (37,08%). Solo il 5,62% dei nuovi imprenditori ha tra il 18 e i 24 anni, il 25,84% ha più di 35 ma meni di 44 anni; nella categoria 45-54 si concentrano il 19,10% degli stessi ed infine il 12,36% si colloca nella fascia 55-64.

Figura 2.21 - Attività imprenditoriale early stage per classi di età (2012).



Fonte:Muffato M., Giacon P., Saeed S.,2012.

Nelle fasce d'età in cui si collocano le maggiori percentuali di imprenditorialità early stage si riscontra poi un miglioramento del livello d'istruzione: tra i 25 e i 34 anni 1 su 5 è laureato; nella categoria 35-44 tale rapporto sale a 1 su 3 (Muffato et al., 2012).

Dal GEM emerge quindi l'incapacità dell'Italia di promuovere appieno l'attività imprenditoriale: vi sono numerosi fattori causa dei bassi risultati registrati, tra cui per esempio una burocrazia e una fiscalità eccessive capaci di ostacolare l'avvio di nuove imprese. Nel report si evidenzia inoltre la mancanza di un legame diretto tra università ed impresa: l'università non riesce sempre ad infondere un'adeguata preparazione pratica su cui contare nel dar vita ad una nuova realtà imprenditoriale. Negli ultimi tempi sono state previste nuove disposizioni in materia di start up e semplificazione delle procedure d'avvio d'impresa, tuttavia in molti casi non esistono ancora politiche effettivamente capaci di incentivare la nascita di nuove realtà imprenditoriali/start up (Muffato, Giacon & Saeed; 2012).

2.2.4 Conclusioni

I report appena analizzati danno una situazione abbastanza chiara e completa del contesto italiano. Ciò che emerge è un quadro macroeconomico che presenta diverse criticità, quali:

- la scarsa fiducia nel sistema istituzionale e giudiziario;
- un sistema fiscale pressante che influisce pesantemente sull'attività d'impresa;
- un mercato del lavoro poco flessibile;
- la difficoltà nell'avviare e gestire un'attività d'impresa causata da costi, lungaggini burocratiche, tassazione pressante, ostacoli all'ottenimento del credito e scarsa tutela in caso di dispute commerciali;
- un' imprenditorialità nascente frenata dalla paura di fallire, in un contesto in cui le opportunità percepite sono scarse.

Tutti questi fattori incidono pesantemente sul posizionamento italiano, tuttavia analizzando nel dettaglio i report sono emersi alcuni fattori di rilievo. Riprendendo quanto visto con Porter e Pisano, tali fattori organizzativi riescono ad incidere sul processo di creazione del valore, pur non essendo esplicitamente associabili ad un'entrata monetaria. In particolare, i punti di forza che emergono dall'analisi effettuata sono:

- la presenza di consumatori sofisticati in un mercato di sbocco importante;
- la propensione all'innovazione e il buon livello tecnologico raggiunto dalle imprese;
- la presenza di distretti all'avanguardia e di poli tecnologici;
- una forza lavoro qualificata, conseguenza di un buon sistema scolastico e universitario.

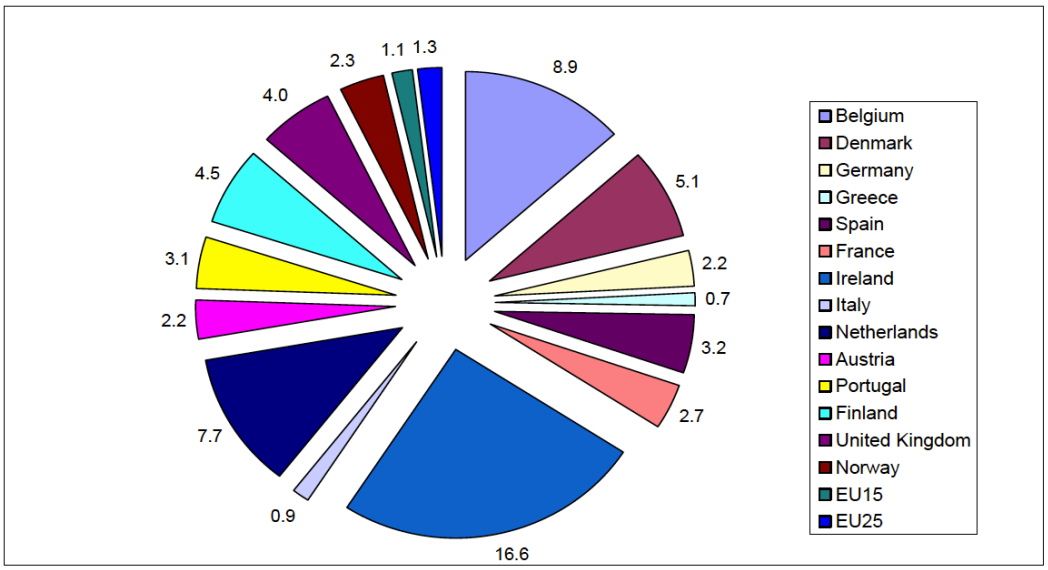
Prima di analizzare nel dettaglio le potenzialità del Paese, si desidera tuttavia completare l'analisi riportando i dati relativi alla manifestazione degli IDE in Italia, verificando come la posizione piuttosto arretrata dell'Italia nelle graduatorie di cui supra, trovi conferma nella scarsa capacità del Paese di essere realmente competitivo nell'attrarre capitali dall'Estero.

2.3 Gli investimenti diretti in Italia

Nelle pagine che seguono si riporteranno alcuni dati relativi alla situazione degli investimenti diretti esteri in Italia: dopo una prima presentazione della loro manifestazione passata, si continuerà descrivendo come ad oggi gli IDE siano una dimensione importante, se pur non pienamente sfruttata dell'economia italiana.
Se da un lato il nostro Paese, negli ultimi anni si sta focalizzando sull'internazionalizzazione dei propri prodotti, sfruttando quell'immagine di "made in Italy" apprezzata all'estero, in quanto sinonimo di stile e qualità, dall'altro quello che i dati rivelano, è la scarsa capacità del Paese di attrarre capitali esteri. In particolare guardando alle statistiche si nota come, a parità di condizioni, i flussi attratti dall'Italia risultino piuttosto limitati se comparati alla maggior parte degli altri Paesi europei e a dispetto del grado di sviluppo e industrializzazione del nostro Paese. L'Italia è da sempre un Paese incapace

di sfruttare al massimo il proprio potenziale e di attirare quindi nuovi investitori: alla fine degli anni '90 l'Italia assorbiva il più basso numero di IDE e pur presentando un tasso di crescita che si avvicinava a quello europeo, fino al 2000 gli investimenti diretti esteri si sono attestati su livelli molto bassi.
I dati presentati nei grafici seguenti mettono in luce chiaramente questo andamento: nel periodo 1997-2004 l'Italia era seconda solo alla Grecia in termini di attratività di flussi d'investimento provenienti dall'estero (0,86% del PIL contro lo 0,68%).

Figura 2.22 - Flussi di IDE in % al PIL (valori medi sul periodo 1997-2004)



Fonte: Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, 2008.

Se si guarda poi ai maggiori Paesi europei, si ha ulteriore conferma della debolezza italiana: nel 1990 gli investimenti diretti esteri assorbivano solo il 5,3% del PIL, contro una media europea del 10%. In quello stesso anno tale percentuale ammontava al 6,5% in Germania, al 7,8% per la Francia, al 12,7% per la Spagna e si aggirava attorno al 20% nel Regno Unito (Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, 2008). Nel ventennio successivo l'importanza degli IDE per l'economia italiana, così come per le altre economie prese in considerazione, aumenta costantemente, tuttavia allo stesso tempo si fa molto più ampio il *gap* tra l'Italia e gli altri Paesi analizzati. Gli ultimi dati

presentati in "Italia Multinazionale 2012"[2], mostrano come nel 2011 mentre in Paesi come Regno Unito, Spagna e Francia il rapporto tra lo stock di IDE ed il PIL fosse superiore allo 0,3 arrivando nel migliore dei casi a 0,5 in Italia tale valore si mantenesse ben al di sotto: a fronte di una media europea del 43,2%, a termine del 2011 l'Italia presentava un valore percentuale pari al 15,2%.

Tabella 2.8 - Rapporto tra IDE in entrata e PIL (%)

	1990	2000	2009	2010	2011
Francia	7,8	29,4	39,5	40,8	34,7
Germania	6,5	14,4	21,3	21,3	20
Italia	5,3	11,2	17,3	16,2	15,2
Regno Unito	20,1	29,7	48,6	51,6	49,8
Spagna	12,7	26,9	43,2	45,5	42,1
Unione Europea	10,0	25,9	44,9	44,9	41,4
Europa	10,1	26,0	46,5	46,5	43,2
Mondo	9,6	22,7	31,1	31,1	28,7

Fonte: Mariotti S., Mutinelli M., 2012.

A conferma della scarsa capacità del Paese di attrarre capitali in maniera importante, si riportano i dati relativi ai progetti di investimento diretto estero ospitati dai principali attori europei: anche in questo caso, sia in termini di numero di progetti, di capitali investiti che di numero di posti lavoro creati, nel periodo 2003-2011 l'Italia occupa una posizione di secondo piano.

Tabella 2.9 - Progetti IDE greenfield e di espansione, 2003-2011

	Numero di progetti d'investimento	Capitale investito (valori stimati, milioni USD)	Numero di posti di lavoro creati (stima)
Francia	3.958	116.299	278.472
Germania	4.688	175.135	315.858
Italia	1.533	89.148	153.902
Regno Unito	7.155	302.226	667.938
Spagna	3.228	162.336	414.618

Fonte: Mariotti S., Mutinelli M., 2012.

[2]Rapporto redatto annualmente e promosso dall'ICE

Nel periodo considerato i progetti d'investimento che hanno avuto sede in Italia sono stati circa 1500, ciò significa metà rispetto alla Spagna, circa un terzo rispetto a Francia e Germania e quasi un quinto rispetto al Regno Unito. Per tali progetti in Italia sono stati impiegati capitali per un valore di 89.148 milioni di dollari, ammontare di molto inferiore rispetto ai 116.299 della Francia, ai 162.336 della Spagna, ai 175.135 della Germania ed ai 302.226 del Regno Unito. Questi minor investimenti non possono che tradursi in una minor occupazione: in particolare i nuovi posti di lavoro derivanti dall' impiego di tali capitali sono stati in Italia circa 150.000, ciò significa quasi metà rispetto a Francia e Germania, poco meno di un terzo rispetto alla Spagna e un quarto rispetto al Regno Unito.
Entrando nel dettaglio dei progetti che l'Italia è riuscita ad attrarre, si nota come il 46% degli stessi rientri nell'industria manifatturiera.

Tabella 2.10 - Incidenza % del settore sul numero di progetti dell'Italia

	2003-2008	2009-2012
Industria estrattiva	1,6	2,1
Industria manifatturiera	46,6	46
Energia, gas ed acqua	2,6	9,6
Turismo e hotel	5	2,2
Trasporti	5	6,2
Logistica	1,3	0,9
Comunicazioni	4,6	5,1
Servizi finanziari	9,5	8,1
Immobiliare	2,7	2,7
Software e servizi ICT	10,5	8,2
Altri servizi alle imprese	8	8,1
Tempo libero e spettacolo	1,1	0,3
Biotecnologie	0,8	0,3
Cura della salute e servizi sociali	0,8	0,2
Totale	**100**	**100**

Fonte: Mariotti S., Mutinelli M., 2012. Rielaborazione personale.

All'interno della stessa, i settori tradizionali raccolgono circa il 20% dei capitali; il 13% è destinato a settori ad alta intensità tecnologica, il 10 % fa riferimento a settori ad alta intensità di scala ed il rimanente 3% appartiene a settori specialistici. In ambito di software e servizi ICT la percentuale ammonta a circa il 10%, valore importante ma non ancora al passo con i valori riportati dalle maggiori economie avanzate. Al turismo e al settore del *hotellerie* sono destinati in media solo il 4% dei capitali esteri: se si analizza

il dato nel dettaglio si nota non solo l'incapacità dell'Italia di attrarre flussi esteri in un settore che dovrebbe essere chiave per il Paese data la cultura e la storia che lo contraddistinguono, ma anche la progressiva riduzione dell'incidenza dei capitali attratti rispetto al totale dei progetti (da 5% a 2,2%). Altro settore capace di attrarre consistenti capitali è quello finanziario, per il quale la tabella precedente mostra un valore medio pari al 9%.

Per quanto riguarda la localizzazione geografica degli investimenti esteri si assiste ad una concentrazione degli stessi nel Nord Italia, ed in particolare in Lombardia. La regione lombarda, alla quale Milano da sicuramente il maggior contributo, riesce infatti a catturare più del 40% di tutti i progetti provenienti dall'estero. Come già menzionato in precedenza, la fase recessiva che interessa l'Italia ha influito pesantemente sugli IDE in entrata (oltre che in uscita), portando quindi anche la Lombardia a perdere alcune posizioni: negli ultimi 3 trimestri del 2010, Milano si trovava fra le prime 8 città europee in termini di progetti attratti. Nel biennio successivo la capitale lombarda si è distanziata dai maggiori competitors europei, riprendendo tuttavia nei primi trimestri del 2012 a mantenere una certa continuità nei flussi d'investimento provenienti dall'estero: tra il secondo trimestre 2010 e il secondo trimestre 2012 Milano ha ospitato 90 nuovi progetti, con una media di 5-8 progetti per trimestre. Con tali valori il capoluogo lombardo si stabilizza attorno alla quindicesima posizione, sempre più lontana da città leader quali Londra, Dublino, Parigi ed Amsterdam (Politecnico di Milano, 2012).

Milano si trova quindi tra le prime 15 città europee in termini di IDE attratti; il fatto tuttavia che non occupi una vera posizione di primo piano in Europa e che allo stesso tempo da sola ospiti quasi la metà dei progetti italiani totali, ribadisce ancora una volta l' incapacità dell'Italia di attrarre flussi di investimento dall'estero.

Come visto in precedenza l'Italia presenta tuttavia dei fattori che non possono essere tralasciati nell'analizzarne la competitività. Tali fattori si discostano da una dimensione strettamente economica, ma intervengono direttamente nella gestione dei processi, influenzando comunque l'efficienza dell'attività d'impresa. Riprendendo un'iniziativa, *Why Not Italy*,lanciata di recente da alcuni accademici, economisti ed operatori del settore, nelle pagine che seguono si cercherà di evidenziare tali punti di forza del sistema Italia.

2.4 Why not Italy

Dopo aver descritto come gli investimenti esteri si siano manifestati, ed aver messo in luce l'incapacità del nostro Paese di attirare efficacemente flussi di capitale dall'estero, conseguenza di un quadro macroeconomico spesso negativo, si punterà ora a descrivere come l'Italia presenti tuttavia dei punti di forza da non sottovalutare. Se da un lato vi sono diversi aspetti che scoraggiano un ipotetico investitore, dall'atro il Paese proprio per queste sue criticità, offre molto su cui lavorare e su cui investire. Riprendendo con il titolo stesso di questo paragrafo, l'iniziativa[3] nata recentemente con l'obiettivo di promuovere l'Italia nel mondo, si andranno a presentare i principali motivi che dovrebbero spingere un investitore a considerare il territorio italiano come destinazione dei propri capitali: dalla dimensione del mercato domestico alla propensione dei consumatori al risparmio, dall'eccellenza dei distretti all'elevato patrimonio culturale.
Nelle pagine che seguono si entrerà nel dettaglio, dimostrando come spesso, corruzione, politica, burocrazia etc. siano riuscite ad intaccare quell'immagine di affidabilità e professionalità, fondamentali in un mercato globale, offuscando allo stesso tempo anche quei vantaggi e punti di forza che contraddistinguono il contesto italiano.
Si elencano di seguito le caratteristiche di maggior rilievo :

- pur nell' attuale fase recessiva, l'Italia rimane una delle maggiori economie europee, oltre che mondiali: PIL ed esportazioni rilevanti, debito pubblico elevato ma perlopiù in mano italiana, famiglie che presentano tra i più alti livelli di ricchezza netta;
- l'Italia ospita numerosissimi distretti dove regnano qualità ed eccellenza;
- il patrimonio artistico e culturale unico al mondo, ma ancora non pienamente sfruttato rappresenta una grande opportunità di crescita;
- la collocazione geografica ottimale e lo scarso livello di sviluppo che ancora contraddistingue il sud, possono rappresentare un ottima possibilità di sviluppo.

[3] Why not Italy: iniziativa nata nel marzo 2011 e lanciata nel maggio 2012, la quale grazie al supporto di alcuni importanti esponenti dei maggiori fondi di private equity italiani, accademici ed economisti, punta a rilanciare l'immagine dell'Italia oltre confine, cercando di incentivare la nascita di nuovi investimenti provenienti dall'estero. Il gruppo, lavorando in collaborazione con l'università Bocconi di Milano e con la Harvard Business School, fotografa la realtà italiana analizzandone i maggiori punti di forza.

Passiamo ora ad analizzare ciascuno di questi punti più nel dettaglio.

2.4.1 Italia: una delle maggiori economie europee e mondiali

Pur attraversando una pesante fase recessiva, in cui l'occupazione non accenna a crescere, il PIL è in continua diminuzione e l'instabilità di governo è ancora presente, l'Italia rimane tuttavia una delle maggiori economie mondiali, oltre che europee. A conferma di tuttociò, il Paese oltre a prender parte ai maggiori forum internazionali (G7/G8, G20), rappresenta secondo i dati della *World Bank* la nona economia mondiale in termini di PIL nominale. Nell'ultimo decennio l'Italia è sempre stata compresa tra i primi dieci Paesi: in particolare ha sempre occupato il settimo posto, fino all'ultimo biennio in cui è stata sorpassata prima dal Brazile e poi dalla Russia nel 2012.

Tabella 2.11 - PIL nominale delle maggiori economie mondiali ($).

Country name	2008	2009	2010	2011	2012
Australia	1,052,255,352,167	923,499,434,131	1,138,262,493,185	1,384,145,284,187	1,520,608,083,022
Brazil	1,653,538,618,145	1,620,165,226,994	2,143,035,333,258	2,476,652,189,880	2,252,664,120,777
Canada	1,502,678,437,547	1,337,577,639,752	1,577,040,082,218	1,777,788,888,889	1,821,424,139,311
China	4,521,827,288,304	4,991,256,406,735	5,930,529,470,799	7,321,935,025,070	8,227,102,629,831
France	2,831,794,045,483	2,619,685,000,757	2,548,315,434,211	2,779,719,500,000	2,612,878,387,760
Germany	3,623,686,234,299	3,298,635,952,562	3,284,473,684,211	3,600,833,333,333	3,399,588,583,183
India	1,224,096,625,885	1,365,372,912,989	1,710,917,218,018	1,872,845,406,805	1,841,717,371,770
Italy	2,307,311,495,086	2,111,148,008,712	2,041,954,747,600	2,192,357,094,735	2,013,263,114,239
Japan	4,849,208,099,924	5,035,141,567,659	5,495,379,357,485	5,896,794,887,859	5,959,718,262,199
Russian Federation	1,660,846,387,626	1,222,648,134,225	1,524,916,698,233	1,899,085,300,762	2,014,774,938,342
Spain	1,593,420,002,197	1,455,956,368,264	1,380,109,210,526	1,476,881,944,444	1,349,350,732,836
United Kingdom	2,648,935,779,074	2,183,862,761,501	2,256,260,000,000	2,444,883,870,968	2,435,173,775,671
United States	14,219,300,000,000	13,898,300,000,000	14,419,400,000,000	14,991,300,000,000	15,684,800,000,000

Fonte: World Bank Database. Rielaborazione personale.

La tabella che precede riporta i dati relativi al PIL delle maggiori economie mondiali: leader indiscusso sono gli Stati Uniti, la cui ricchezza prodotta, data la differenza in termini di dimensioni e popolazione, dovrebbe essere paragonata all'Unione europea piuttosto che al singolo Stato europeo. Medesima osservazione vale per la Cina, seconda in graduatoria. Ciò che maggiormente interessa è rapportare l'Italia con le altre economie europee. In Europa, il nostro Stato si classifica al quarto posto: se la distanza dalla Germania è piuttosto evidente, Francia e soprattutto Regno Unito appaiono molto più vicine. Da sottolineare poi come i dati rivelino valori di gran lunga superiori a quelli spagnoli, e soprattutto greci, realtà che per le problematiche comuni relative alla alta

disoccupazione e soprattutto alla crisi del debito sovrano, vengono spesso accostate e negativamente accomunate all'Italia.

L'importanza dell'economia italiana viene confermata dai buoni valori registrati nelle esportazioni: come si nota dalla tabella 2.12, l'Italia si trova ormai da tempo al quarto posto in termini di esportazioni, davanti a Paesi quali Regno Unito, Belgio e Spagna. Il Rapporto ICE 2012-2013 conferma inoltre un ulteriore miglioramento della bilancia

Tabella 2.12 - Esportazioni totali dei maggiori Paesi europei (€).

Country name	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
Belgium	292.087	6	314.449	6	320.805	6	265.361	5	308.324	6	342.428	6
Germany	882.532	1	964.038	1	983.255	1	803.012	1	949.629	1	1.057.673	1
Spain	170.211	7	184.821	7	191.388	7	162.990	7	191.912	7	220.135	7
France	394.925	2	408.327	2	418.983	3	347.563	3	394.856	3	428.210	3
Italy	332.013	5	364.744	4	369.016	4	291.733	4	337.407	4	375.850	4
Netherlands	369.249	3	401.864	3	433.722	2	356.962	2	433.168	2	474.867	2
Austria	108.913	9	119.387	9	123.259	9	98.214	8	115.079	9	127.845	9
Sweden	117.707	8	123.179	8	124.645	8	93.763	9	119.597	8	134.506	8
United Kingdom	359.117	4	322.387	5	321.028	5	254.440	6	313.766	5	361.317	5

Fonte: Eurostat Database. Rielaborazione personale.

commerciale italiana: l'aumento delle esportazioni da un lato, e la riduzione delle importazioni dall'altro hanno comportato un avanzo pari a 10,9 miliardi di euro, valore superiore al 2011 di circa 36,5 miliardi. Analisi interessante è quella relativa agli avanzi/disavanzi commerciali dell'Italia: dai dati emerge come questa riesca a vendere più di quanto compra da Paesi avanzati come Stati Uniti, Svizzera, Francia e Regno Unito. In particolare per quanto riguarda gli avanzi commerciali, gli Stati Uniti sono oggi al primo posto, grazie ad un incremento sul 2011 pari a circa 4 miliardi di euro. Si registra un miglioramento anche negli avanzi derivanti dagli scambi con Svizzera, Francia (la quale è tuttavia passata dalla prima ala terza posizione), Regno Unito. Turchia e Australia guadagnano due posizioni in graduatoria, il Giappone ben 17. Gli attivi del Messico rimangono pressoché costanti, Hong Kong perde invece una posizione in classifica pur presentando un differenziale positivo ed in aumento tra esportazioni ed importazioni.
Come detto in precedenza, complice la crisi ed il conseguente crollo dei consumi, il livello delle importazioni si è abbassato significativamente (5,6%). Il Paese che maggiormente incide con le sue importazioni nella creazione di un disavanzo commerciale è la Cina, con un passivo pari a -15.692 milioni di euro (valore inferiore al 2011 di quasi 4

Tabella 2.13 - I primi 10 avanzi e disavanzi commerciali dell'Italia (milioni di euro).

	Avanzi	Pos. 2011	Saldi 2011	Saldi 2012	Variazione assoluta
1	Stati Uniti	2	9.805	13.990	4.185
2	Svizzera	3	9.346	11.860	2.514
3	Francia	1	9.990	11.851	1.861
4	Regno Unito	4	6.599	9.410	2.811
5	Turchia	7	3.655	5.360	1.705
6	Emirati Arabi	5	3.868	4.860	992
7	Hong Kong	6	3.837	4.243	406
8	Australia	10	1.901	2.945	1.044
9	Messico	9	2.239	2.706	467
10	Giappone	27	514	2.446	1.932
	Disavanzi	**Pos. 2011**	**Saldi 2011**	**Saldi 2012**	**Variazione assoluta**
1	Cina	1	-19.578	-15.692	3.886
2	Paesi Bassi	3	-11.918	-11.120	798
3	Libia	9	-3.362	-10.470	-7.108
4	Russia	5	-7.599	-8.338	-739
5	Azerbaigian	4	-7.889	-6.749	1.140
6	Germania	2	-13.121	-6.506	6.615
7	Algeria	6	-5.297	-5.205	92
8	Belgio	7	-4.935	-4.081	854
9	Kazakistan	11	-2.649	-3.867	-1.218
10	Arabia Saudita	10	-3.315	-3.441	-126

Fonte: Rapporto ICE 2012-2013.

miliardi). La Germania pur rimanendo il primo Paese da cui provengono le importazioni italiane, ha ridotto nell'ultimo anno quanto venduto all'Italia, aumentando allo stesso tempo gli acquisti "made in Italy": così facendo lo stato tedesco è passato dal secondo al sesto posto nella graduatoria dei disavanzi. Nei Paesi riportati in tabella si nota come generalmente il disavanzo si sia ridotto rispetto al 2011: unica eccezione sono Libia, Russia, Kazakistan e Arabia Saudita, Paesi accomunati dal fatto di essere tutti fornitori di materie prime energetiche.

Ulteriore conferma della rilevanza dell'economia italiana sono i dati relativi alla ricchezza delle famiglie: se da un lato, meno del 10% della popolazione detiene quasi il 45% della ricchezza totale, dall'altro i valori medi sono comunque in linea con quelli raccolti presso le maggiori economie mondiali.
Alla fine del 2011 la ricchezza netta delle famiglie[4] ammontava a circa 8.619 miliardi di

[4]Ricchezza netta: include le attività reali e le attività finanziarie al netto delle passività finanziarie

euro (140 mila euro pro capite; 350 mila euro a famiglia). Nel confronto internazionale, negli ultimi dati disponibili, l' Italia mostra valori assolutamente in linea con i maggiori *competitors*: la tabella che segue evidenzia come alla fine del 2010 la ricchezza netta delle famiglie italiane fosse pari a circa 7,95 volte il reddito disponibile, valore paragonabile a quello francese e tedesco, superiore a quello di Giappone (7,76), Canada (5,46) e Stati Uniti (5,26). Ad incidere positivamente su questo rapporto è soprattutto il valore delle passività finanziarie: le famiglie italiane risultano infatti poco indebitate se paragonate alle altre: il rapporto fra passività finanziarie e reddito disponibile ammonta infatti a 0,70 nel caso dell'Italia, si aggira attorno all'unità nel caso di Francia e Germania, vale circa 1,125 nel caso di Giappone e Stati Uniti e infine supera 1,5 tra le famiglie canadesi ed inglesi (Banca d'Italia, 2012)

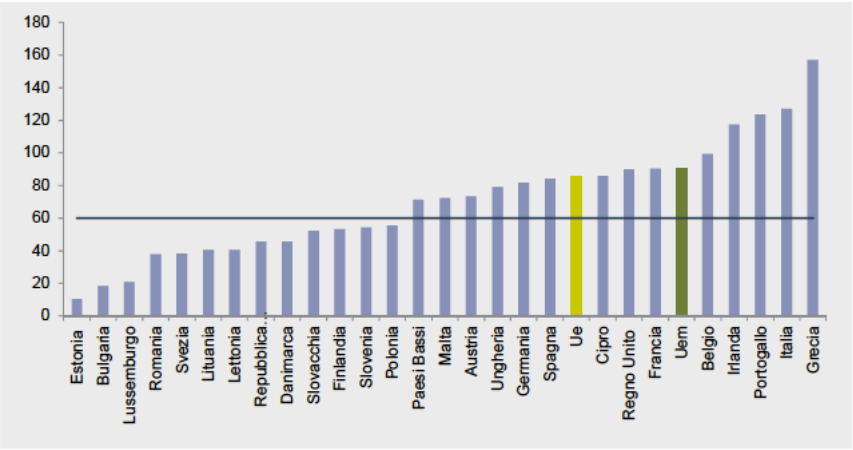
Tabella 2.14 - La ricchezza delle famiglie: confronto internazionale (Fine 2010).
Valori in rapporto al reddito disponibile.

	Ricchezza netta	Attività reali	Attività finanziarie	Passività finanziarie
Italia	7,95	3,67	3,67	0,71
Germania	-	-	2,97	0,98
Francia	8,12	5,95	3,15	0,99
Regno Unito	8,23	5,23	4,65	1,65
Stati Uniti	5,26	2,10	4,41	1,24
Giappone	7,76	3,76	5,25	1,26
Canada	5,46	3,40	3,56	1,50

Fonte: Banca d'Italia, Dicembre 2012.

Da sempre punto debole dell'economia italiana, è il livello di debito pubblico, il quale nel tempo è aumentato considerevolmente, tanto da aver toccato nel 2012 quota 127% in rapporto al PIL. Da sottolineare tuttavia come recentemente siano stati presi dei provvedimenti volti a migliorare la situazione: lo scorso anno pur chiudendosi con un aumento del debito pubblico, si è riusciti a ridurre l'indebitamento netto in rapporto al PIL dello 0,8%. A comportare il peggioramento del debito pubblico italiano è stata in parte la necessità dell'Italia di contribuire allo *European Financial Stability Facility* e allo *European Stability Mechanism* nel sostegno ai Paesi membri maggiormente in difficoltà.
A supporto del recente miglioramento anche in ambito di debito pubblico, si riporta uno

Figura 2.23 - Debito pubblico (2012).



Fonte: Rapporto Istat, 2013.

studio lanciato dalla *Fondazione Stiftung Marktwirtschaft*[5] nel 2011 e ripreso l'anno seguente dalla *Neue Zürcher Zeitung*[6], rivista che è andata ad integrare la ricerca con i dati della Svizzera. In particolare, quello che emerge dal documento, è la maggior sostenibilità del debito italiano rispetto agli altri Paesi europei, contrariamente a quanto solitamente si ritiene.

Si giunge a tale risultato andando oltre il solo debito pubblico "esplicito", calcolando il cosiddetto debito "implicito", ossia quei costi che un Paese dovrà sostenere in futuro nel pagamento delle pensioni, nella spesa sanitaria e che andranno quindi ad incidere sul saldo primario di un Paese.

Secondo tale studio, le recenti riforme in materia di pensioni e in ambito fiscale, previste dal governo nel tentativo di rispettare i parametri imposti dall'Unione europea, se protratte nel tempo comporteranno dei benefici, permettendo la riduzione progressiva del debito pubblico.

Guardando ai dati della tabella emerge come l'Italia diventi il Paese più virtuoso tra i 12 Stati fondatori dell'euro nel momento in cui nel calcolo del debito pubblico si includa anche la quota implicita. Germania e Francia presenterebbero in questo caso valori pari

[5]Fondazione presieduta da Bernd Raffelhüschen, economista e docente di Scienze finanziarie presso l'Università di Friburgo

[6]Importante quotidiano svizzero.

Tabella 2.15 - Debito Totale in % al PIL (2011).

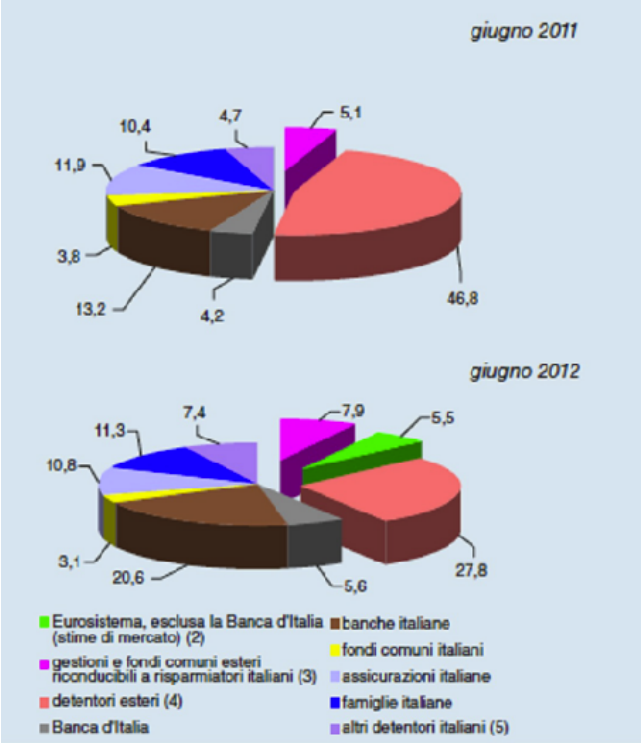
	Debito Esplicito	Debito Implicito	Debito Totale
Italia	118,40	27,60	146,00
Germania	83,20	109,40	192,60
Finlandia	48,30	146,90	195,20
Austria	71,80	225,90	297,70
Francia	82,30	255,20	337,50
Portogallo	93,30	265,50	358,80
Belgio	96,20	329,80	426,00
Olanda	62,90	431,80	494,70
Spagna	61,00	487,50	548,50
Grecia	144,90	872,00	1.016,90
Lussemburgo	19,10	1.096,50	1.115,60
Irlanda	92,50	1.404,70	1.497,20

Fonte: Stiftung Marktwirtschaft, 2011.

rispettivamente al 192,6% e 337,5%, partendo da un debito pubblico che si attesta attorno all'80% del PIL. Il caso più eclatante è rappresentato dal Lussemburgo, considerato uno dei Paesi più virtuosi, il quale nella tabella si ritrova invece in fondo alla classifica, vicino all'Irlanda con un valore insostenibile pari al 1115,6 %. Gli alti importi che contraddistinguono Paesi come Francia, Belgio, Olanda, oltre alle già citate, Germania e Lussemburgo, sono da imputare all'ottica eccessivamente di breve periodo utilizzata dai governi dei rispettivi Paesi: in particolare, secondo Raffelhüschen in tali regioni ci si è focalizzati sul monitoraggio del solo debito esplicito, tralasciando la valutazione della spesa statale futura, oltre che la manifestazione futura dei costi associati alla sanità, alle pensioni etc.
Se si guarda al debito pubblico in un'ottica di medio-lungo termine, andando oltre il mero valore percentuale odierno, tale parametro assume tutt'altro significato: l'Italia diventa un Paese assolutamente affidabile, capace di sostenere i propri debiti.

Altro aspetto incoraggiante sono i dati relativi agli operatori che oggi detengono il debito pubblico italiano: in particolare nell'ultimo anno si è assistito ad una massiccio passaggio della quota un tempo detenuta da investitori esteri, ad operatori italiani. Come evidenziato nel grafico che segue la percentuale relativa alla quota in mano estera, si è ridotta drasticamente dal 46,8% al 27,8%. Allo stesso tempo le banche italiane hanno aumentato la loro quota dal 13,2% al 20,6%, in parte incentivate dai finanziamenti all'1% della BCE (*Long Term Refinancing Operation*). La stessa banca d'Italia ha incre-

Figura 2.24 - Chi detiene il debito pubblico italiano (2011 - 2012).



Fonte: World Bank, 2013.

mentato i propri investimenti nel debito italiano (dal 4,2% al 5,6%). In aumento anche la quota dei fondi europei riconducibili ai risparmiatori italiani, quella delle famiglie e quella relativa ad altre tipologie di detentori italiani.
Il fatto che ad oggi il debito italiano, pur consistente ed in continua crescita, sia tuttavia per la maggior parte in mano ad investitori nazionali rappresenta un vantaggio: nel momento in cui la rischiosità associata al debito ricade per la maggior parte sulle banche e sugli operatori locali, vi è una maggior flessibilità d'azione e si riducono allo stesso tempo i rischi legati ad eventuali speculazioni.

2.4.2 Distretti industriali ed eccellenze

Altra peculiarità della realtà italiana è la presenza prevalente di imprese di piccole dimensioni: più del 95% delle attività ha meno di 10 dipendenti e oltre il 50% ne conta

uno solo (Istat, 2013). Se da un lato le ridotte dimensioni delle aziende italiane rappresentano in alcuni casi un ostacolo all'internazionalizzazione e quindi alla crescita, dall'altro il contesto italiano si caratterizza per la numerosa presenza di distretti industriali, realtà nelle quali ci si distingue per l'eccellenza, lo sviluppo e la qualità dei propri prodotti. Come visto in precedenza, l' Italia si trova al secondo posto nella graduatoria del Rapporto di Competitività Globale per quanto riguarda il grado di sviluppo dei propri distretti industriali. Un distretto consiste essenzialmente in una regione territoriale in cui piccole-medie imprese ad alta specializzazione produttiva, decidono di localizzare la propria attività ed i propri cicli produttivi, dando il via a molteplici relazioni con l'ambiente stesso in cui sono localizzate (Ricciardi, 2010). Le imprese appartenenti al distretto sviluppano tra loro tutta una serie di relazioni informali, di lungo periodo, rimanendo tuttavia attività indipendendenti.
Nell'ultimo rapporto pubblicato, *l'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani* ha presentato la situazione dei 101 distretti italiani: in particolare alla fine del 2011 si contavano 274.055 imprese operanti nelle filiere distrettuali, numero che corrisponde a circa il 4,5% delle imprese attive in Italia (Osservatorio Naz.Distr.Italiani, 2013).
La tabella che segue presenta alcuni dati relativi alla totalità delle aziende italiane iscrit-

Tabella 2.16 - Imprese registrate presso il Registro Imprese, per forma giuridica (2011).

	Totale filiere distrettuali	di cui: manifatturiero	di cui: settori core business	Totale economia	di cui manifatturiero
Società di capitale	81.627	59.069	38.799	1.385.626	201.628
Società di persone	55.697	43.057	26.454	1.150.351	147.329
Ditte individuali	129.004	69.421	54.308	3.364.883	258.641
Altre forme	7.727	2.297	2.356	209.214	10.170
Totale imprese	274.055	173.844	121.917	6.110.074	617.768
Società di capitale	29,78%	33,98%	31,82%	22,68%	32,64%
Società di persone	20,32%	24,77%	21,70%	18,83%	23,85%
Ditte individuali	47,07%	39,93%	44,55%	55,07%	41,87%
Altre forme	2,82%	1,32%	1,93%	3,42%	1,65%
Totale imprese	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fonte: Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, 2013.

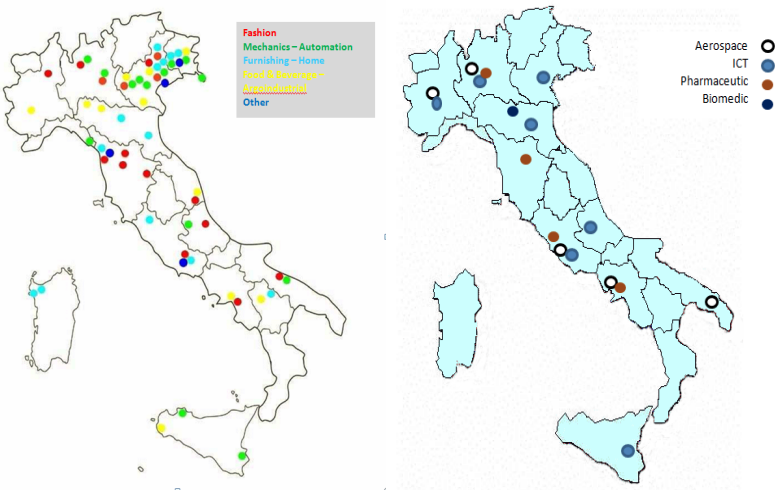
te al Registro delle Imprese presso le rispettive Camere di Commercio, evidenziando la situazione delle realtà distrettuali. Delle 274 mila imprese menzionate in precedenza, 173.844 (63,43%) fanno parte del settore manifatturiero, rappresentando circa il 20%

delle imprese manifatturiere locali. Il 44,5 % del imprese operanti in un distretto appartiene al *core business* stesso (121.917). A conferma delle ridotte dimensioni delle imprese che hanno sede in Italia, si nota poi come il numero di ditte individuali prevalga sulle altre forme giuridiche; si nota tuttavia un maggior strutturalità tra le imprese dei distretti, per le quali la percentuale relativa alle ditte individuali si abbassa dal 55% al 47%, aumentando allo stesso tempo la percentuale relativa alle società di capitali (dal 22% al 27%).

La realtà evidenzia come anche i distretti siano rimasti colpiti dalla recente crisi: la riduzione delle vendite, dei fatturati e l'aumento delle aziende costrette a cessare la propria attività è evidente. Come affermato ormai molte volte, in un mondo globalizzato, operare e confrontarsi con i vari operatori mondiali è condizione fondamentale per un business che voglia crescere e svilupparsi. Le modeste dimensioni delle attività d'impresa possono rappresentare un ostacolo al raggiungimento di tale traguardo: non disporre delle dimensioni e quindi molto spesso dei capitali, delle risorse e delle reti di conoscenze sufficienti può comportare una certa difficoltà nel competere internazionalmente: operare globalmente implica una maggior attenzione all'efficienza. Il fatto che centinaia di imprese appartengano ad uno stesso distretto permette in qualche maniera di gestire meglio tali problematiche: come Marshall sosteneva, gran parte dei vantaggi della produzione su larga scala possono essere raggiunti da un gruppo di piccole e medie imprese concentrate in un'area geografica (Beltrametti et.al., 2013). Il fatto di localizzarsi in uno stesso territorio, dà vita ad una realtà, il distretto, in cui lo scambio di conoscenze, know how e competenze ha portato nel tempo a dei risultati migliori sia in termini qualitativi che di produttività. Questa cooperazione ha riguardato negli anni soprattutto gli importanti settori del *made in Italy*: come si vede nella figura che segue, la maggior parte dei distretti industriali italiani riguardano abbigliamento, arredamento, automazione e alimentari, cioè i 4 settori apprezzati globalmente per l'eccellenza, la qualità e lo stile dei propri prodotti.

In particolare, il settore mobili e arredamento conta 13 realtà distrettuali dislocate in tutta Italia, la moda e l'abbigliamento 16, il settore alimentare 11 e l'automazione 14: ciò sta ad indicare come ben 54 dei 101 distretti industriali italiani abbiano l'obiettivo di curare la qualità del *made in Italy*, esportandolo e facendolo poi apprezzare globalmente.

Figura 2.25 - Localizzazione dei distretti italiani (2011).



Fonte: Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, 2013.

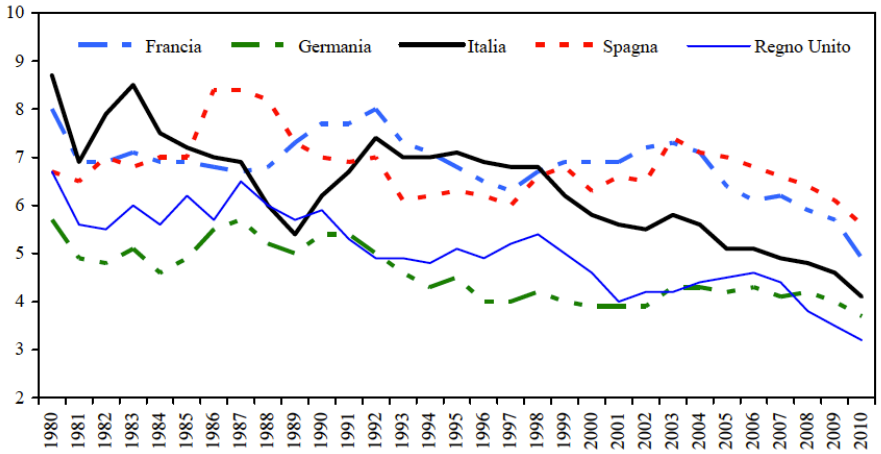
Da notare poi come 27 dei distretti totali siano attivi nel settore dell' ICT, della farmaceutica, dell' aeronautica e del biomedicale. Questi rappresentano dei veri e propri poli tecnologici, dove le attività di ricerca e innovazione contribuiscono al miglioramento dell'ambiente circostante (in almeno 18 dei distretti) oltre che alla creazione di prodotti all'avanguardia. In queste realtà si tendono a riscontrare profitti e percentuali di crescita superiori; tale caratteristica appartiene tuttavia alle imprese distrettuali in genere, se paragonate alle aziende al di fuori della filiere distrettuali: nel 2011 i distretti industriali italiani, i quali si ricorda includono il 4,5% delle imprese nazionali, hanno generato circa 74 miliardi di euro, pari a circa il 6,9% di quanto creato dall'intera economia nazionale. Nello stesso anno, le filiere distrettuali hanno contribuito alla bilancia commerciale italiana, registrando esportazioni pari ad un quarto del totale, in crescita dell' 11,3% rispetto all'anno precedente.

Ricapitolando, i distretti includono imprese, che in media tendono ad avere dimensioni superiori alla media (88% contro una media del 95% di imprese al di sotto dei 10 dipendenti), sono maggiormente strutturate, hanno una produttività maggiore e contribuiscono notevolmente agli scambi con l'estero. Il fatto quindi che l'Italia ne ospiti un numero rilevante (in molti casi poli tecnologici), non può che rappresentare un grande vantaggio competitivo.

2.4.3 Patrimonio culturale ed artistico

Il patrimonio culturale ed artistico italiano rappresenta un'ulteriore punto di forza su cui investire: l'Italia ospita 49 dei 981 siti dichiarati patrimonio mondiale dall'UNESCO, occupando così il primo posto in graduatoria. Secondo uno studio effettuato dalla Camera di Commercio di Monza e Brianza, nel nostro Paese si ritrovano inoltre due dei cinque monumenti più preziosi in Europa: secondo tale ricerca al Duomo di Milano può essere dato un valore pari a 82 miliardi di euro, mentre per il Colosseo tale importo si aggira intorno ai 72 miliardi (preceduti solo da Tour Eiffel e Sagrada Familia). Come si vedrà, nonostante questo suo primato, l'Italia non è ancora riuscita a valorizzare il settore turistico come molti altri *competitors* sono invece stati capaci di fare: guardando ai grafici che seguono, dove si ha un confronto tra la capacità dell'Italia e dei maggiori Paesi europei e mondiali di attrarre turisti internazionali nel proprio Paese, si intuisce come il nostro Paese abbia nel tempo subito un peggioramento. Secondo la Banca d'Italia, nei primi anni ottanta, l'Italia era seconda al mondo in termini di entrate turistiche: ospitava infatti il 7,9% dei turisti internazionali. Negli ultimi decenni tale valore è sceso al 4,1% (2010), percentuale oggi inferiore a quella registrata da Spagna, Francia, Stati Uniti e Cina. Tutti i maggiori Paesi europei hanno subito nel tempo una riduzione della

Figura 2.26 - Quota di mercato negli introiti da viaggi internazionali: Italia e principali Paesi UE (1980-2010).

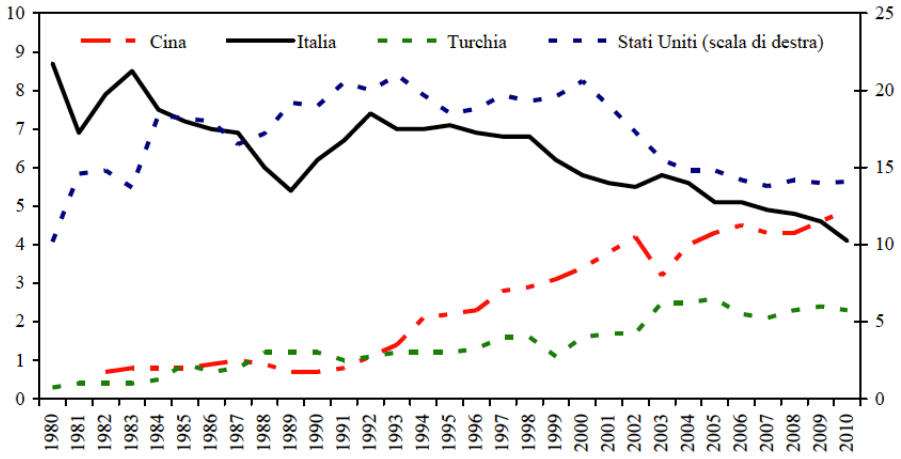


Fonte: Banca d'Italia, 2013.

propria quota di mercato negli introiti da viaggi internazionali, tuttavia la riduzione di

Francia e Spagna è stata meno evidente rispetto a quella subita da Italia e Regno Unito: la quota francese è scesa dal 6,9% al 4,9% e quella spagnola dal 7% al 5,6%. A metà degli anni '80 gli Stati Uniti hanno superato l'Italia, e pur subendo nel trentennio considerato una riduzione complessiva del 4,5%, oggi si mantengono al primo posto in termini di entrate turistiche. La generalizzata riduzione delle quote di mercato dei tradizionali "Paesi turistici", si motiva in parte con l'entrata nel mercato turistico di nuove mete, come Cina e Turchia, le quali nell'ultimo ventennio sono riuscite ad occupare un posto rilevante nel settore turistico (Banca d'Italia, 2013).

Figura 2.27 - Quota di mercato negli introiti da viaggi internazionali: Italia e principali Paesi Extra UE (1980-2010).



Fonte: Banca d'Italia, 2013.

Mettendo poi a confronto il valore totale degli introiti da turismo e quello degli arrivi internazionali complessivamente registrati, appare come vi siano da un lato Paesi capaci di tradurre la presenza turistica in profitti (in particolare USA e Spagna) e dall'altro Paesi che pur riuscendo ad attirare un buon numero di turisti, non riescono a beneficiare appieno degli arrivi (es: Francia, Cina , Italia). Esempio estremo è il confronto tra Francia e USA: lo Stato francese, primo con circa 83 milioni di arrivi internazionali realizza introiti pari a circa 53,7 miliardi di dollari; al contrario, gli Stati Uniti, riescono ad ottenere più del doppio (128,6 miliardi) con tre quarti degli arrivi. Nel rapporto introiti/arrivi l'Italia si classifica in una posizione intermedia tra Francia e USA, appare

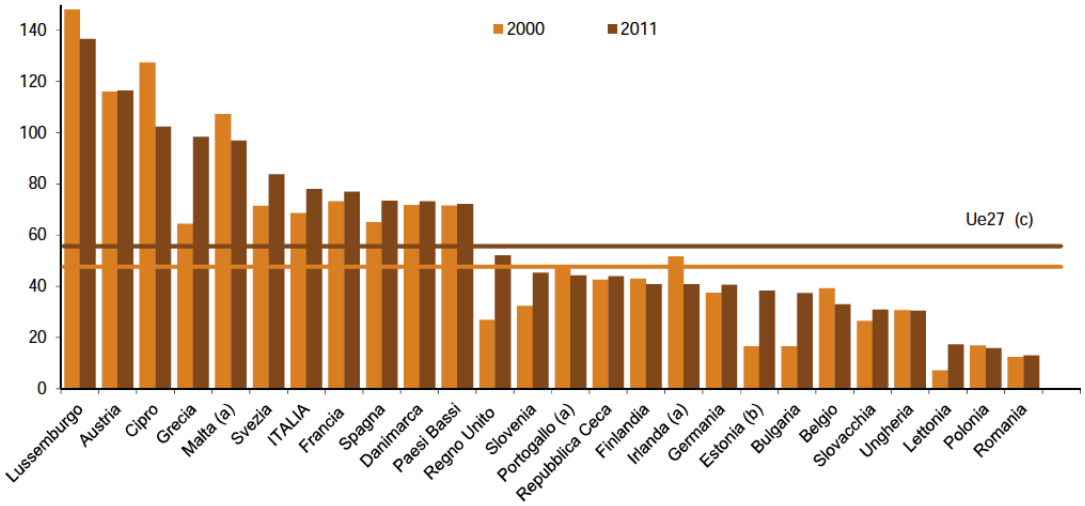
tuttavia evidente l'incapacità del Paese di sfruttare appieno le sue risorse: pur disponendo della metà dei siti dichiarati patrimonio dell'umanità dall'UNESCO, gli Stati Uniti nel solo 2011 sono riusciti ad attrarre 20 milioni di turisti in più, riscuotendo il triplo degli introiti italiani.

Tabella 2.17 - Arrivi ed introiti delle principali destinazioni (2010-2011).

Graduatoria	Arrivi internazionali (milioni)				Introiti (miliardi di $)			
	Paesi	2011	2012	var. %	Paesi	2011	2012	var. %
1	Francia	81,60	83,00	1,80	USA	116,10	128,60	10,70
2	USA	62,70	-	-	Spagna	59,90	55,90	1,20
3	Cina	57,60	57,70	0,30	Francia	54,50	53,70	6,70
4	Spagna	56,20	57,70	2,70	Cina	48,50	50,00	3,20
5	**Italia**	**46,10**	**46,40**	**0,50**	**Italia**	**43,00**	**41,20**	**3,80**
6	Turchia	34,70	35,70	3,00	Macao (Cina)	38,50	-	-
7	Germania	28,40	30,40	7,30	Germania	38,90	38,10	6,20
8	Regno Unito	29,30	29,30	-0,10	Regno Unito	35,10	36,40	5,20
9	Federazione Russa	22,70	25,70	13,40	Hong Kong (Cina)	27,70	31,70	14,10
10	Malesia	24,70	25,00	1,30	Australia	31,50	31,50	-0,20

Fonte: UNWTO World Tourism Barometer, 2013.

Figura 2.28 - Posti letto ed esercizi ricettivi in Europa (2000 e 2011).



Fonte: ISTAT, 2013.

Pur presentando un potenziale enorme ancora inespresso, il settore turistico italiano ricopre comunque un ruolo di primaria importanza: secondo le stime del WTTC (World

Travel & Tourism Counci) il settore ha contribuito alla formazione del Prodotto Interno Lordo nel 2012 con 161,2 miliardi di euro, incidendo del 10,3%; nello stesso hanno gli occupati nel settore sono stati circa 2.681.000, valore pari all' 11,7% dell'intera occupazione nazionale.
L'Italia al termine del 2011 ospitava 153.729 esercizi ricettivi per un totale di 4.741.738 posti letto, con una media di 78 posti letto ogni mille abitanti. Tale valore come dimostrato dalla figura 2.28 è al di sopra della media europea, ma tuttavia inferiore a Paesi quali Lussemburgo, Austria, Cipro, Grecia, Malta e Svezia. In tali esercizi ricettivi si registra poi una presenza media pari a 3,7 notti, valore inferiore solo a quello greco, e a quello di Cipro e Malta.

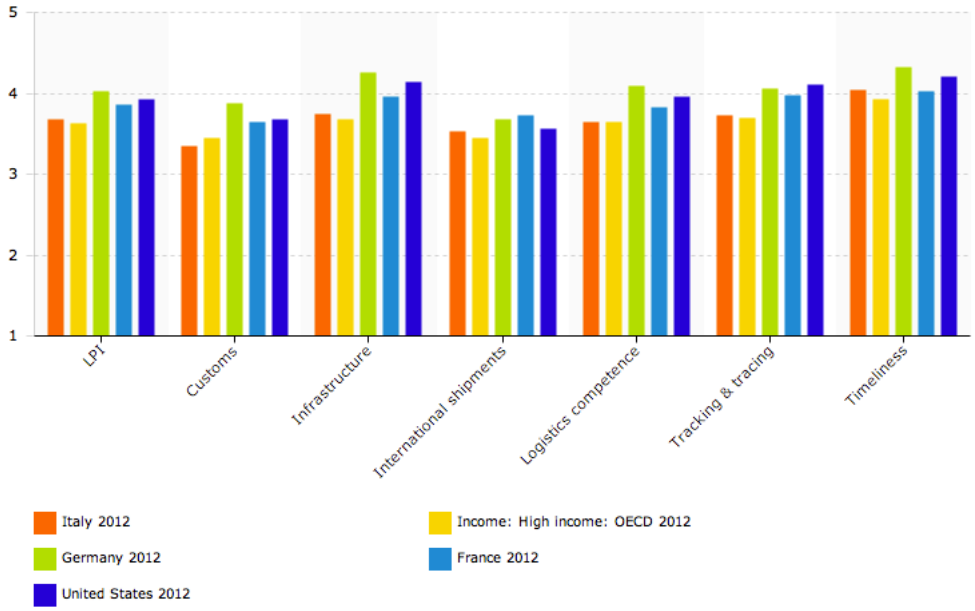
Dai pochi dati presentati si comprende come l'Italia disponga di un patrimonio culturale ed ambientale enorme, dal quale il Paese non è ancora riuscito a trarre il massimo beneficio: se da un lato questo può essere visto come una critica, dall'altro emerge un grande potenziale inespresso, il quale se sfruttato può alimentare la crescita.

2.4.4 Potenzialità logistiche

L' Italia occupa una posizione territoriale vantaggiosa: al centro dell'Europa, confina con importanti Paesi quali Austria, Germania, Svizzera e Francia e ha nel Mar Mediterraneo un importante sbocco ai propri commerci marittimi. Se da un lato questo vantaggio agevola di per sè i commerci, dall'altro permane comunque la necessità di infrastrutture adeguate e sufficientemente avanzate. Come vedremo nei dati che seguono, pur presentando un buon livello soprattutto al Nord, la logistica rappresenta possibilità di sviluppo notevoli (Vercelli, 2012).
Nel Rapporto di Competitività Globale, l'Italia si trova al 28° posto in termini di infrastrutture: pur presentando un livello che si avvicina a quello medio delle economie *innovarion-driven*, l'Italia non risulta sufficientemente competitiva se paragonata alle maggiori economie mondiali.
La Banca Mondiale attraverso il calcolo dell'indice LPI (Logistics Performance Index) conferma tale tendenza: l' Italia si trova al 24° posto, dietro a tutti i maggiori Paesi europei e alle maggiori economie mondiali.
Tale indicatore considera diversi aspetti logistici. In particolare il punteggio finale consiste nella media ponderata delle valutazioni date ai diversi aspetti calcolati:

- efficienza del processo di sdoganamento (velocità, complessità delle procedure);
- qualità delle infrastrutture di trasporto (es: porti, ferrovie, strade etc.);
- facilità di organizzare delle spedizioni a prezzi competitivi;
- competenza e qualità dei servizi logistici;
- capacità di monitorare e tracciare le spedizioni;
- tempestività nel giungere a destinazione entro i tempi preventivati o attesi.

Figura 2.29 - LPI Italia, Germania, Francia, USA, Paesi OCSE (2012).



Fonte: World Bank, 2013.

Nella figura che precede si rappresenta la situazione dell'Italia, oltre che della Germania, della Francia, degli USA e dei Paesi OCSE ad alto reddito. Il nostro Paese occupa sostanzialmente una posizione arretrata rispetto ai due stati europei e a quello americano; nel confronto con il valore medio delle maggiori economie appartenenti

all'OCSE, l'Italia recupera terreno ottenendo dei punteggi, che ad eccezione del parametro riferito alle dogane, sono sempre superiori.
Il settore dei trasporti nazionale vanta comunque (Simmons & Simmons, 2012):

- più di 6500 chilometri di autostrade con un piano di ampiamento già approvato;
- circa 21,5 mila chilometri di strade nazionali;
- 24216 mila chilometri di rete ferroviaria, in parte ad altà velocità;
- 3 hub logistici quali Cagliari, Gioia Tauro e Taranto;
- 21 porti commerciali di primo livello e 25 interporti;
- 3 aeroporti internazionali: Roma, Milano, Venezia.

La differenza tra Nord e Sud è tuttavia notevole: se da un lato l'Italia settentrionale riuscita sufficientemente attrezzata e sviluppata al fine di sostenere i continui commerci con partner adiacenti, quali Germania, Francia e Austria, dall'altro il livello delle infrastrutture di trasporto nel Sud Italia, risulta piuttosto scadente. Soprattutto in questo secondo caso le possibilità di miglioramento sono notevoli: l'Italia meridionale risulta infatti avvantaggiata da una posizione territoriale favorevole. La centralità nel Mar Mediterraneo, oltre ai crescenti commerci tra Nord Africa ed Europa rappresentano un'ottima base di partenza su cui costruire lo sviluppo futuro.

2.5 Conclusioni

Nel presente capitolo ci si è focalizzati sul quadro macroeconomico italiano, individuando punti di forza e di debolezza del contesto di riferimento per le imprese attive in Italia. Prima di scendere nel dettaglio della realtà italiana, ci si è occupati tuttavia degli investimenti diretti esteri a livello globale, fenomeno che un tempo coinvolgeva quasi esclusivamente i Paesi avanzati e che oggi rappresenta un importante strumento di crescita anche per i Paesi in via di sviluppo e per le economie in transizione. Complice la crisi che ha colpito fortemente le economie avanzate, nel 2012 si è avuto il sorpasso definitivo in termini di flussi attratti.

Al fine di dare una panoramica della realtà italiana si sono utilizzati alcuni importanti report internazionali. Attraverso il calcolo dell' indice di competitività mondiale il *Global Competitiveness Report* stila una classifica dei vari Paesi aderenti, analizzando diversi indicatori sociali, istituzionali ed economici ed indicando quindi quanto un Paese sia competitivo e quindi attrattivo. Il *Doing Business* analizza invece le varie regolamentazioni d'impresa, individuando i fattori capaci di incidere sulla facilità di fare impresa. Infine nel *Global Entrepreneurship Monitor* ci si focalizza sull'attività imprenditoriale ed in particolare sull'analisi della nuova imprenditorialità, attraverso il calcolo del TEA e attraverso l'analisi delle attitudini imprenditoriali.
Grazie allo studio di questi report si riesce ad ottenere una fotografia abbastanza ampia del contesto italiano. Questo, presenta tutta una serie di criticità quali l'eccessiva fiscalità e burocrazia, l'incertezza legislativa e governativa, la scarsa fiducia nelle istituzioni e nella giustizia, la difficoltà nel fare impresa in termini sia di avvio che di gestione dell'attività, un mercato del lavoro poco flessibile. Fattori questi, capaci di aumentare i costi legati all'attività d'impresa, scoraggiandola e sfavorendo quindi eventuali investimenti diretti esteri.
Se da un lato tali fattori si sono mostrati nel tempo capaci di incidere pesantemente sui capitali esteri in entrata, dall'altro i report mostrano tuttavia come l'Italia si caratterizzi allo stesso tempo per alcuni fattori capaci di incidere sul processo di creazione del valore: la propensione all'innovazione e la presenza di distretti industriali, il buon livello tecnologico caratterizzante l'attività d'impresa, la qualità del capitale umano e un mercato composto da consumatori sofisticati.
Nonostante le criticità caratterizzanti al momento l'economia italiana non va dimenticato il peso che il nostro Paese continua tuttavia ad avere e il grande potenziale per cui si contraddistingue: essendo una delle maggiori economie europee, oltre che mondiali, il Paese si caratterizza per la vastità del proprio mercato, l'alto valore di PIL ed esportazioni, il buon livello di ricchezza delle famiglie e un debito pubblico che pur notevole, è perlopiù detenuto da investitori italiani.
L'Italia si distingue poi per la presenza di un grande numero di distretti industriali, in molti casi poli tecnologici, i quali si contraddistinguono per l'eccellenza e la qualità dei propri prodotti: in queste realtà la continua interazione tra gli operatori del settore comporta lo scambio continuo di informazioni, competenze e risorse, favorendo l'incremento continuo del prodotto.

Altra opportunità di sviluppo è poi rappresentata dal settore turistico: il Paese si colloca al primo posto per numero di siti dichiarati patrimonio dell'umanità dall'UNESCO, ma non è ancora riuscito a trarre il massimo beneficio da tale potenziale. Il settore turistico, già rilevante per l'economia italiana può quindi essere potenziato, puntando sulla promozione oltre che sullo sviluppo delle infrastrutture. La posizione logistica italiana è infatti un grande vantaggio per il Paese: l'Italia si trova infatti al centro dell'Europa, confina con mercati importanti quali quello tedesco, francese ed austriaco ed è circondata per 3/4 dal Mar Mediterraneo. Sviluppare le proprie infrastrutture consentirà di sfruttare questo vantaggio logistico, aiutando così il Paese e soprattutto il Sud a ritrovare la crescita.

Dopo aver dato una panoramica generale della realtà italiana, nel capitolo che segue l'analisi scenderà ad un livello microeconomico: in particolare ci si focalizzerà sugli investimenti diretti esteri in entrata. Si indagherà quali siano le modalità che contraddistinguono l'entrata di operatori esteri nel nostro Paese, valutando vantaggi e svantaggi dell'attrarre investimenti dall'estero.

Capitolo 3

Attrarre capitali esteri

> The entry of a multinational corporation represents something more than a simple import of capital into a host country...
>
> Blomstroem and Kokko, 1997.

Dopo aver presentato il contesto di riferimento per ciascuna impresa che si trovi ad operare in Italia, elencando punti di forza e di debolezza del nostro Paese, nel presente capitolo ci si focalizzerà sugli investimenti esteri in entrata. Tale fenomeno è di particolare importanza per ciascuno Stato: rappresentare la destinazione finale di un investimento diretto estero, comporta l'entrata di nuove competenze e risorse, oltre che l'avvio di una maggiore collaborazione tra imprese, le quali, appartenendo a realtà diverse, finiscono con l'arricchirsi l'un l'altra.
Come visto in precedenza l'Italia risulta incapace di sfruttare pienamente le proprie potenzialità nell'attrarre flussi di capitale dall'estero, tuttavia l'interesse mostrato dall'esterno soprattutto per le eccellenze del *made in Italy*, si traduce molto spesso in operazioni capaci di incidere positivamente sull'economia italiana, oltre che sul marchio stesso. Diverse sono le motivazioni che possono spingere un investitore ad agire, così come molteplici sono le modalità con cui l'investimento può avvenire: nelle pagine che seguono si cercherà di illustrare tutto ciò, utilizzando per prima cosa alcune definizioni di base e proseguendo poi l'analisi descrivendo come negli anni questi siano avvenuti in Italia. Dallo studio dei dati disponibili, si cercherà di comprendere quali siano le

motivazioni alla base delle scelte prese dagli operatori esteri. Allo stesso tempo si cercheranno di individuare quali siano le condizioni in presenza delle quali un investimento diretto estero rappresenti un vero e proprio strumento di ripresa, oltre che uno stimolo alla crescita (Marra, 2013).

3.1 Il fenomeno: definizione

Principale organizzazione a cui bisogna far riferimento nel trattare l'argomento in questione è l'UNCTAD (Congresso delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo), la quale monitora continuamente la situazione mondiale degli IDE, redigendo dei report riassuntivi a cadenza trimestrale e un rapporto particolarmente dettagliato al termine di ogni anno. Affinché si possa parlare di IDE, l'UNCTAD stabilisce che debbano essere rispettati alcuni parametri: per essere definito tale, un investimento deve presentare un certo grado di stabilità. In particolare, l'interesse di un soggetto verso un Paese terzo, deve essere "rivolto a stabilire una relazione di lungo termine ed ad acquisire interessi durevoli e di controllo in un'impresa estera. L'investitore diretto estero deve poi poter esercitare la sua influenza sulla gestione dell' impresa acquisita/avviata, arrivando a possedere almeno il 10% delle azioni ordinarie: l'investimento effettuato non rappresenti quindi un mero investimento di portafoglio (UNCTAD, 2012).

Un investitore agisce indubbiamente nella speranza di incrementare il proprio business, tuttavia i modi in cui un soggetto può decidere di impiegare nuovi capitali al di fuori dei propri confini, così come le ragioni che lo spingono a procedere, sono molteplici: si classificano diversi tipi di IDE, derivanti da scenari di partenza e da attività d'impresa totalmente diverse.
Dunning ritiene che vi siano alcune condizioni, causa della volontà dell'impresa all'investimento: in particolare un' impresa può disporre di un *ownership advantage*, vantaggio derivante dal possesso di determinate risorse e competenze, le quali possono essere efficacemente sfruttate in un altro mercato. Altra circostanza è quella in cui un determinato mercato estero presenti un certo potenziale di sviluppo per l'impresa investitrice, la quale ha la possibilità di sfruttare determinate condizioni o risorse del mercato obiettivo a suo vantaggio (*location advantage*). Ultima situazione individuata da Dunning è quella in cui l'impresa ha la possibilità di incrementare la propria competitività internazionalizzandosi, piuttosto che servendosi di soggetti terzi nello sfruttamento delle

proprie risorse oltre confine (*internalization advantage*).
Una volta stabilita l'effettiva convenienza e quindi la volontà ad investire internazionalmente un investitore deve individuare le modalità con cui portare a termine l'operazione. In particolare, le decisioni che un investitore deve prendere possono essere relative alla logica organizzativa richiesta al momento dell'entrata nel nuovo Paese, oppure al mandato decisionale e alle risorse da affidare alla nuova entità (Isotta, 2010).
Per quanto riguarda la modalità d'entrata in un dato mercato si distingue tra:

- **investimenti greenfield** ogniqualvolta un investitore decide di dar vita ad una nuova affiliata estera;
- **investimenti brownfield** (fusioni ed acquisizioni) nel momento in cui si decide di rilevare, totalmente o parzialmente, un attività già in essere, riconvertendola eventualmente alle proprie esigenze.

Un investimento *greenfield* è solitamente prescelto da quelle realtà aziendali che avendo sperimentato e consolidato una determinata struttura organizzativa e particolari sistemi di coordinamento, pianificazione e controllo, trovano agevole replicare tale *template* altrove (Isotta, 2010). Questa tipologia d'investimento, oltre a richiedere ingenti risorse, è associata ad un maggior rischio relativo alla minor conoscenza del mercato di riferimento *(liability of foreigness)*,: vi è una maggior difficoltà nel confrontarsi con il consumatore, ed in genere con una cultura differente che, data la mancanza di fiducia, può complicare l'instaurazione di rapporti collaborativi con gli operatori locali *(liability of newness)*.
Ogniqualvolta la scarsa conoscenza del contesto di riferimento impatta negativamente sull'operato aziendale, l'investitore può optare per un investimento di tipo *brownfield*: acquisendo un'impresa estera già attiva (o parte di essa), un imprenditore può contare sull'esperienza, le risorse e le conoscenze dell' azienda acquisita, riorganizzandola eventualmente in base alle proprie esigenze. Tale forma d'investimento consente la penetrazione del mercato in tempi più rapidi, evitando quindi la necessità di instaurare delle sinergie iniziali con gli operatori locali e con l'ambiente circostante. Le maggiori criticità che un' acquisizione/fusione può presentare sono relative all'eventuale riorganizzazione che l'acquirente desidera apportare: l'inserimento di un nuovo management, o il trasferimento di parte di esso dalla casa madre può comportare dei costi notevoli, costi necessari all'individuazione di un nuovo equilibrio aziendale. Tale processo

può essere in alcuni casi particolarmente gravoso e difficile: da qui la necessità di confrontare l'effettiva convenienza di un investimento *brownfield* rispetto ad uno di tipo *greenfield*.
Per quanto riguarda le motivazioni che spingono un'operatore all'acquisizione si riconoscono da un lato M&A di tipo *geografic roll-up*, e dall'altro M&A di *product or market extension* (Isotta, 2010). Nelle prime, le problematiche legate alla riorganizzazione dell'attività e del management sono inferiori: con questo tipo di acquisizione l'investitore punta ad espandersi avanzando progressivamente nei mercati adiacenti, acquisendo le imprese concorrenti lì presenti e mantenendole così come acquisite, al fine di non compromettere i legami con il mercato locale. Nel momento in cui con l' acquisizione si punta invece ad ampliare la propria offerta o il proprio raggio d'azione, la maggior distanza tra i soggetti coinvolti si somma alle differenze culturali già presenti, rendendo più difficoltoso gestire l'operazione.
Alla scelta riguardante la logica organizzativa d'entrata, seguono poi tutta una serie di decisioni riferite al mandato internazionale da adottare: in particolare, è necessario chiarire come si intende agire in termini di specializzazione orizzontale e verticale. Si determina quindi il ruolo che la consociata dovrà ricoprire, quali sono le responsabilità che ad essa verranno affidate e come verrà quindi organizzato il processo decisionale.
L'investimento effettuato all'estero può essere volto alla produzione degli stessi articoli prodotti in patria: si parla in questo caso di *IDE orizzontale*; al contrario si parla di *IDE verticale*, se affacciandosi su un nuovo mercato, si punta a delocalizzare una o più fasi della propria attività.
A seconda del grado di autonomia concesso alla consociata estera si può parlare poi di (Isotta, 2010):

- *branch plant* se dovendo occuparsi della produzione di prodotti riservati al mercato locale, la filiale estera dipende totalmente dalla casa madre, non disponendo quindi di autonomia;

- *mandato specialistico e focalizzato* se ricevendo solo parzialmente degli input e delle informazioni dalla casa madre, la consociata si assume la responsabilità della realizzazione di un particolare prodotto o componente;

- *global mandate* se l'autonomia concessa alla filiale è quasi assoluta. In quest'ultimo caso la parent company rappresenta un vero e proprio centro internazionale

nel quale si realizza un determinato prodotto commercializzato poi globalmente.

Diverse sono quindi le motivazioni che spingono un investitore ad internazionalizzarsi, così come diverse sono le modalità con cui ciascun IDE si manifesta. A seconda delle condizioni che lo contraddistinguono, ciascun investimento è capace di incidere diversamente sull'economia di un Paese ospitante. Nel paragrafo che segue si cercherà di analizzare come gli investitori esteri abbiano nel corso degli anni impiegato i loro capitali in Italia, evidenziando quali siano le condizioni preferibili dal punto di vista della nostra economia.

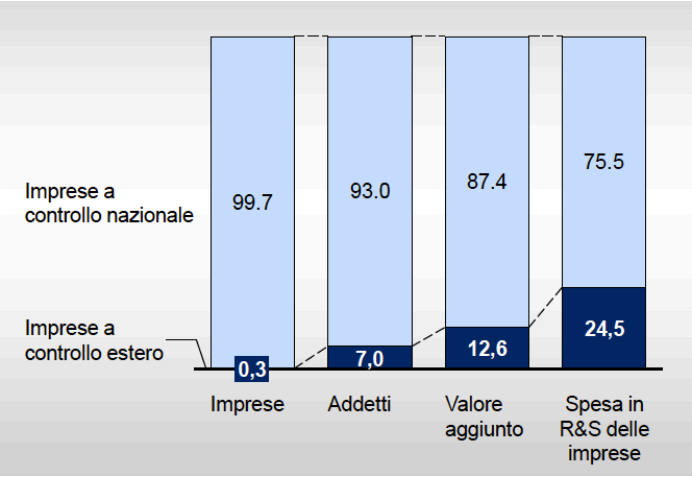
3.2 Evoluzione e manifestazione degli IDE in entrata

Come evidenziato sopra, gli investimenti diretti esteri incidono diversamente sull'economia di Paese a seconda delle differenti condizioni che li caratterizzano: se un investimento di tipo *greenfield* rappresenta la possibilità per il Paese ospitante di accedere a nuove competenze e risorse esterne, un investimento *brownfield* può da un lato rappresentare una spinta alla crescita aziendale, ma può allo stesso tempo consistere in una sottrazione di ricchezza all'economia ospitante. Allo stesso modo investimenti ad alto contenuto tecnologico o riferiti a settori avanzati possono fungere da spinta all'innovazione; al contrario, rappresentare il destinatario della sola attività produttività può dare un apporto relativo all'economia ospitante.
Diverso è quindi l'impatto che ciascun investimento può provocare. Gli studi sembrano essere comunque tutti concordi circa i benefici associati all'arrivo di capitali esteri: da qui l'importanza data da ciascun Paese alle politiche di attrazione di investimenti dall'estero. In un recente studio, ripreso poi da Confindustria, i dati pur non recentissimi confermano l'assoluta positività dell'operato delle imprese italiane a controllo estero. Le figure che seguono, riprese da tale studio, mettono a confronto le imprese a controllo estero con quelle a controllo nazionale: in particolare dal grafico 3.1 emerge come le imprese a controllo estero, pur rappresentando solo lo 0,3% delle imprese totali, diano impiego a circa il 7% degli addetti, producano il 12,6 % del valore aggiunto[1] e sostengano circa il 24,5% della spesa totale in R&S. In particolare, le 14.155 imprese a controllo

[1] Valore aggiunto: incremento di valore generato dall'attività aziendale sul valore dei beni e dei servizi ricevuti da altre aziende mediante l'impiego dei propri fattori produttivi (Istat, 2011)

estero presenti in Italia nel 2009, impiegano più di 1,2 milioni di persone, riuscendo ad ottenere un fatturato superiore ai 444 miliardi di euro e un valore aggiunto che ammonta circa a 79,3 miliardi di euro.

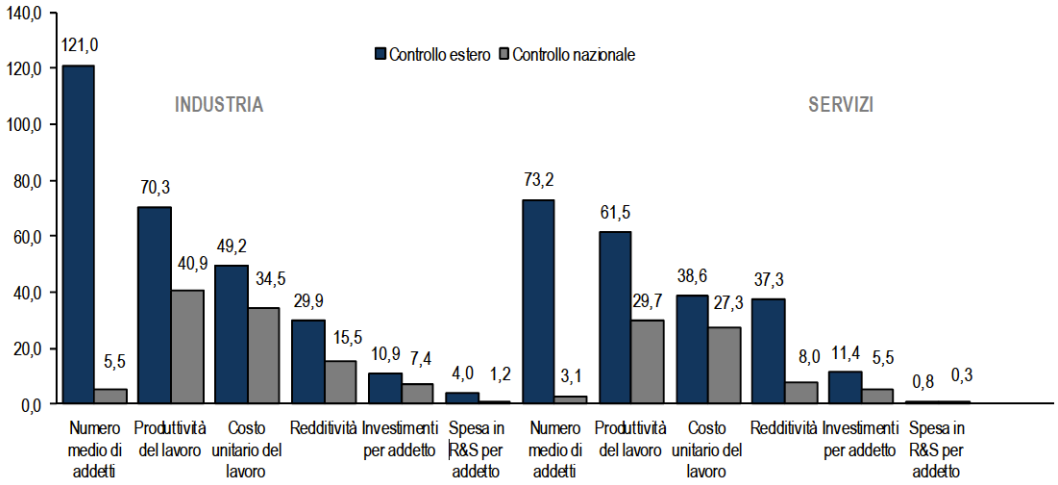
Figura 3.1 - Imprese a controllo estero e nazionale a confronto (2009)



Fonte: Confindustria, 2012.

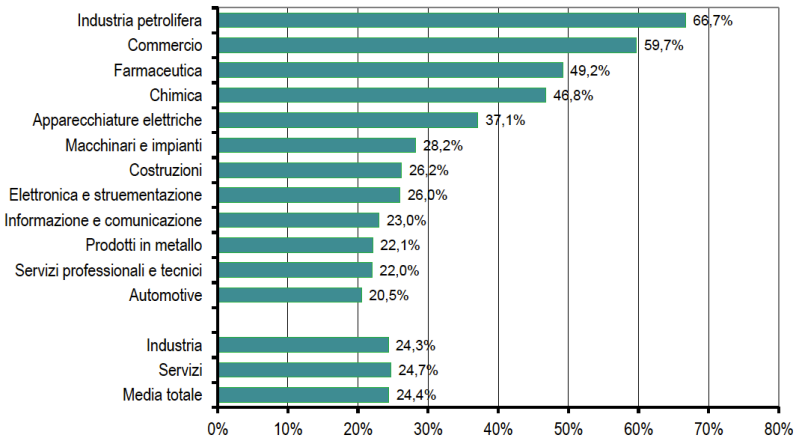
Nella figura che segue il confronto scende più nel dettaglio, analizzando alcuni parametri in aggiunta ai precedenti, e distinguendo fra imprese a controllo estero e nazionale, nell'industria e nei servizi. Ciò che emerge ancora una volta, è sostanzialmente il miglior andamento delle imprese a controllo estero, siano esse appartenenti all'industria o al settore dei servizi: si riscontra un numero medio di addetti di gran lunga superiore alle imprese nazionali (121 nell'industria contro 5,5 e 73,2 nei servizi contro 3,1). Pur presentando dei costi unitari del lavoro superiori, le imprese a controllo estero dimostrano tuttavia una produttività e una redditività superiori: se nell'industria il differenziale è già notevole, guardando al settore dei servizi si registra addirittura una produttività più che doppia e una redditività più che quadrupla rispetto ai valori delle realtà aziendali italiane.

Figura 3.2 - Industria e servizi a controllo estero e nazionale a confronto (2009)



Fonte: Istat, 2011.

Figura 3.3 - Incidenza % delle imprese a controllo estero sulla spesa totale in attività di R&S in Italia (2010)

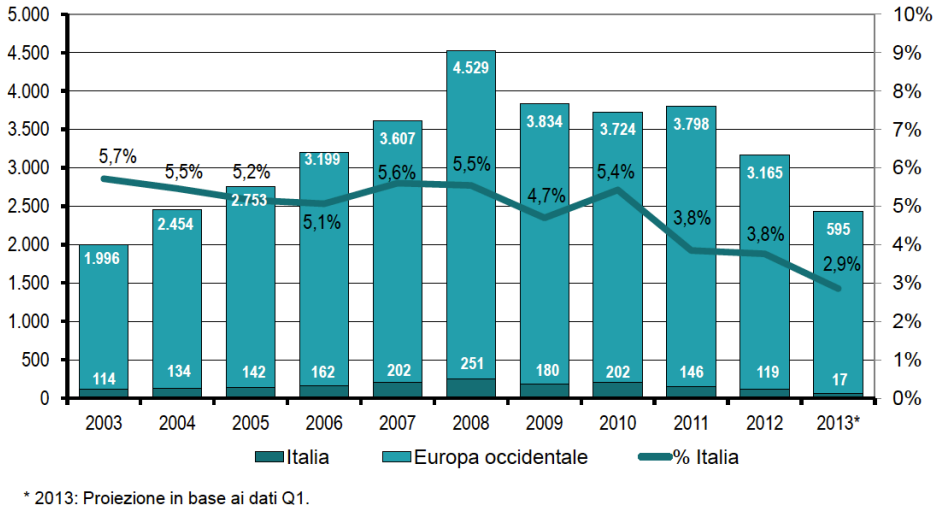


Fonte: Mutinelli M., 2013.

Ulteriore aspetto positivo delle imprese a controllo estero sono i maggiori investimenti

realizzati e la maggiore propensione alla R&S. La Figura 3.3 evidenzia come sia nell'industria che nei servizi la spesa sostenuta dalle imprese a controllo estero in R&S sia stata pari al 24% della spesa totale sostenuta dalle imprese localizzate in Italia. Entrando nel dettaglio di settore, si nota come la maggior incidenza delle imprese a controllo estero sulla spesa in R&S si ritrovi nell'industria petrolifera, nel commercio, nell'attività farmaceutica e in quella chimica: in questi campi le aziende a controllo estero assorbono circa il 50% della spesa totale in R&S.
Se da un lato i dati confermano la convenienza ad attrarre capitali esteri, dall'altro ribadiscono ancora una volta la scarsa propensione estera ad investire in Italia: come si nota nell'immagine che segue[2], i progetti in entrata si sono ridotti negli ultimi anni coerentemente con quanto accaduto in tutta l'Europa occidentale; tuttavia anche la quota italiana sui progetti totali si è ridotta drasticamente, da un valore massimo registrato nel 2003 pari al 5,7% ad una percentuale stimata per il primo quadrimestre del 2013 pari al 2,9%.

Figura 3.4 - Progetti IDE greenfield e di espansione in Europa Occ. (2003 -2013)



Fonte: Mutinelli M., 2013.

[2]I progetti di espansione fanno riferimento a quegli interventi di ampliamento di attività già possedute da un investitore estero.

In "Italia Multinazionale 2012", rapporto fondato sull'analisi della banca dati *Reprint* si da una fotografia completa delle partecipazioni estere in Italia.[3]. Gli ultimi dati disponibili rilevano alla fine del 2011, 4.509 imprese investitrici estere, per un totale di 4.314 partecipazioni di controllo e 401 partecipazioni paritarie e minoritarie.[4] Nella maggior parte dei casi l'operatore estero controlla l'impresa partecipata: nel 91,5% dei casi l'investitore estero detiene più del 50% dell' impresa localizzata in Italia. Nelle 7.768 imprese a controllo estero nel 2011 si è prodotto un fatturato pari a 417.026 milioni di euro, impiegando circa 745.000 dipendenti. Le partecipazioni paritarie e minoritarie, pur riguardando solo l'8,5% delle imprese, hanno prodotto tuttavia un fatturato pari al 16,3% sul totale prodotto dalle 8.492 imprese italiane partecipate, coinvolgendo nella propria attività quasi il 16% dei dipendenti totali.

Tabella 3.1 - Partecipazioni estere in Italia (31 dicembre 2011)

	Partecipazioni di controllo	Partecipazioni paritarie e minoritarie	Totale
Imprese estere investitrici	4.314	401	4.509
Imprese italiane partecipate			
- Imprese	7.768	724	8.492
- Dipendenti	745.000	141.245	886.245
- Fatturato (milioni euro)	417.026	81.426	498.452

Fonte: Italia Multinazionale 2012.

Entrando nel dettaglio dei singoli settori si nota come l'industria manifatturiera, pur avendo subito un calo importante, mantenga un peso fondamentale e predominante: con la partecipazione in 2.487 imprese, occupa più della metà dei dipendenti totali (53,5%), registra un fatturato che ammonta a poco più di 200 miliardi di euro (41,3%) e un valore aggiunto pari a 43.034 milioni di euro. A tale settore può essere ricollegato inoltre il commercio all'ingrosso, il quale conta ben 2.943 imprese partecipate, numero che se

[3]La rilevazione prevede una soglia dimensionale minima pari ad un giro d'affari di 2,5 milioni di euro.

[4]Il fatto che la somma delle partecipazioni non corrisponda al totale delle imprese investitrici si motiva nella presenza di 206 IMN estere, operanti in Italia sia attraverso partecipazioni di controllo, sia attraverso partecipazioni paritarie/ di minoranza.

da un lato supera quello precedente di quasi il 20%, dall'altro si affianca ad un numero di dipendenti pari ad un quarto rispetto al precedente, ad un fatturato inferiore di ben 60 miliardi di euro ed a un valore aggiunto che è neanche un terzo di quello della sola industria manifatturiera.
Data la forte dipendenza dell'economia italiana dalle importazioni di materie prime, non sorprende lo scarso numero di imprese partecipate nell'industria estrattiva. Stesso ragionamento vale nel comparto delle *utilities* (energia elettrica, gas e acqua) nel quale si registrano appena 604 imprese a partecipazione estera, per un totale di dipendenti pari a poco più di 12.000 unità. In questo secondo caso il settore mostra una crescita notevole: nel decennio considerato il settore ha segnato infatti un + 486,4% nel numero di imprese partecipate, un + 321,7% nell'ammontare dei dipendenti e un + 2321,4% nel fatturato (da considerare tuttavia come quest'ultimo valore sia espresso in termini nominali). Tale crescita risulta influenzata dalle privatizzazioni e dalle liberalizzazioni che hanno interessato il mercato in questione (Mutinelli & Mariotti, 2012).

Tabella 3.2 - Partecipazioni estere in Italia per settore (31 dicembre 2011)

	Imprese	Var .% 2000-11	Dipendenti	Var .% 2000-11	Fatturato (mn. Euro)	Var .% 2000-11	Valore aggiunto (mn. Euro)
Industria estrattiva	36	- 10,0	1.621	- 14,4	1.444	+ 124	854
Industria manifatturiera	2.487	- 3,8	474.475	- 24,5	200.716	+ 5,6	43.034
Energia elettrica, gas e acqua	604	+ 486,4	12.407	+ 321,7	49.097	+ 2321,4	4.765
Costruzioni	234	+ 127,2	12.363	+ 187,0	4.293	+ 318,2	1.016
Commercio all'ingrosso	2.943	+ 0,6	112.967	+ 15,1	142.471	+ 48,4	13.056
Logistica e trasporti	467	+ 23,5	59.898	+ 50,2	19.812	+ 75,5	4.571
Servizi di informatica e telecom.	501	- 4,6	130.291	+ 68,7	53.033	+ 166,9	27.095
Altri serivzi professionali	1.220	+ 38,5	82.223	+ 51,4	27.587	+ 123,0	10.635
Totale	**8.492**	**+ 12,6**	**886.245**	**-2,3**	**498.453**	**+ 49,6**	**105.026**

Fonte: Italia Multinazionale 2012. Rielaborazione propria.

Un certo peso ha poi il settore dei servizi di informatica e telecomunicazioni, il quale con sole 501 imprese partecipate (valore che nel decennio è diminuito del 4,6%) impiega tuttavia più di 130.000 persone, producendo un fatturato che nel solo 2011 ammontava a 53 miliardi[5].

[5]Dati fortemente influenzati dall'ingresso della compagnia spagnola Telefonica in Telecom Italia.

Nella logistica e nei trasporti si registrano poi 467 imprese partecipate, quasi 60.000 dipendenti ed un giro d'affari che si aggira intorno ai 20 miliardi di euro.

Entrando nel dettaglio del solo settore manifatturiero, il quale rappresenta la maggior fonte d'attrazione di capitali dall' estero, oltre che l'attività capace di impiegare più della metà dei dipendenti totali e di generare poco meno della metà del fatturato prodotto dalle imprese italiane a partecipazione estera, si evidenzia come:

- l'anno 2000 rappresenta un punto di svolta per gli investimenti diretti esteri: la tabella evidenzia come il periodo 2001-2005 si caratterizzi per un numero di partecipazioni, e soprattutto per un numero di dipendenti impiegati, notevolmente inferiore al quinquennio precedente;

Tabella 3.3 - Partecipazioni estere nell'industria manifatturiera e incidenza investimenti greenfield (1986 -2011)

	Totale nuove partecipazioni (a)		di cui greenfield (b)		Incidenza % (b)/(a)	
	Imprese	Dipendenti	Imprese	Dipendenti	Imprese	Dipendenti
1986-1990	765	174.110	144	8.325	18,8	4,8
1991-1995	635	148.204	94	5.527	14,8	3,7
1996-2000	922	193.919	154	7.711	16,7	4,0
2001-2005	602	79.826	123	4.595	20,4	5,8
2006-2011	636	75.346	100	2.316	15,7	3,1
	3.560	**671.405**	**615**	**28.474**	**17,3**	**4,2**
2009	54	5.745	12	223	22,2	3,9
2010	67	10.469	9	307	13,4	2,9
2011	79	13.412	4	43	5,1	0,3

Fonte: Italia Multinazionale 2012. Rielaborazione propria.

- gli investitori esteri prediligono approdare nel mercato italiano attraverso un'acquisizione/fusione piuttosto che attraverso un investimento di tipo *greenfield*: anche se nell'ultimo biennio si riscontra un aumento delle nuove partecipazioni ed un incremento marcato nel numero di dipendenti impegnati in una impresa a partecipazione estera, l'incidenza delle iniziative *greenfield* sul totale è in costante

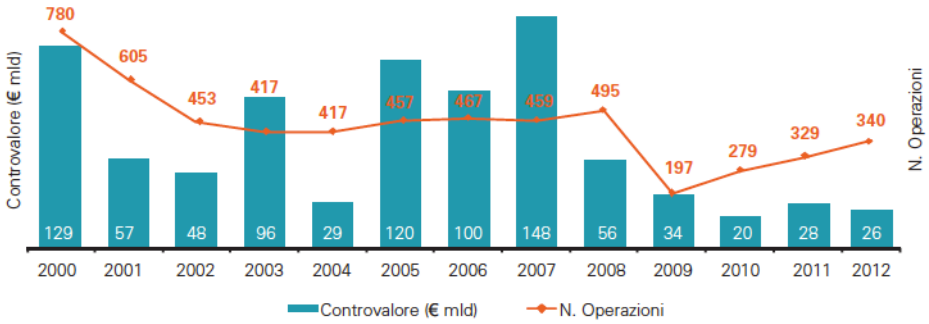
diminuzione. Nel 2011 solo il 5,1% delle nuove imprese partecipate erano riconducibili ad un progetto avviato *ex-novo*; nello stesso anno queste stesse realtà contribuivano all'occupazione con solo lo 0,3% dei dipendenti.

Il settore manifatturiero rispecchia la tendenza consolidatasi ormai da anni nell'economia italiana, relativa alla progressiva riduzione degli investimenti *greenfield*. Se alla fine degli anni cinquanta tale tipologia d'investimento raggruppava oltre i tre quarti dei progetti totali, sia per quanto riguarda il numero di iniziative che quello dei dipendenti attivi, già a partire dagli anni Settanta gli investitori hanno iniziato a prediligere le fusioni/acquisizioni (Mariotti & Mutinelli, 2012). Mutinelli ritiene questa circostanza un ulteriore aggravio ai già scarsi capitali esteri attratti: in particolare egli sostiene come gli investimenti *greenfield*, rappresentando "la componente più espansiva degli IDE per la base economica nazionale" siano quindi di vitale importanza per ciascun Paese (Mutinelli, 2009).
Accanto ad una riduzione sostanziale delle iniziative *greenfield*, aumenta l'incidenza delle operazioni di fusione ed acquisizione. Tale tipologia di investimento contribuisce al pari del precedente alla creazione di valore, derivante dall'impiego nel Paese di nuove risorse, conoscenze e capitali e rappresenta un incentivo alla crescita del marchio, oltre che una spinta all'economia. Allo stesso tempo tuttavia, un' acquisizione/fusione può comportare la svalutazione del patrimonio italiano, comportando la depredazione di quegli asset pregiati che contraddistinguono l'industria nazionale.
Nel paragrafo che segue si darà evidenza della manifestazione delle operazioni di M&A, proseguendo l'analisi con l'individuazione delle condizioni, in presenza delle quali un'acquisizione/fusione permette non solo all'impresa estera di sfruttare un 'opportunità di sviluppo, ma comporta un vantaggio reale per il Paese ospitante.

3.2.1 Fusioni ed acquisizioni

Se da un lato come affermato in precedenza le operazioni di fusione ed acquisizione hanno assunto via via una rilevanza crescente, dall'altro la loro manifestazione nel tempo è stata piuttosto altalenante: la crisi ha negativamente inciso sul numero di progetti intrapresi e sui volumi scambiati, e se da un lato il 2011 sembrava poter segnare la ripresa, il 2012 ha mostrato una consistente riduzione delle operazioni estere conclusesi in Italia rispetto all'anno precedente. Nel complesso, le 340 M&A portate a termine nel

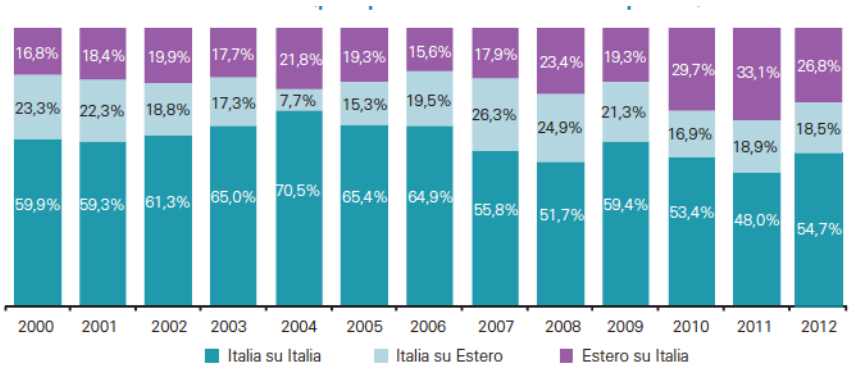
Figura 3.5 - Valore e numero delle M&A completate nel mercato italiano (2000 - 2012)



Fonte: KPMG Corporate Finance, 2013.

Paese, pur superiori del 3% rispetto all'anno precedente, hanno impiegato capitali pari a circa 26 miliardi di euro, cifra inferiore dell'8% rispetto all'anno precedente. Come si vede nel grafico che segue, le sole operazioni Estero su Italia (91) hanno diminuito la loro incidenza di circa il 6% rispetto al 2011, anno in cui le 109 acquisizioni/fusioni registrate rappresentavano circa il 33,1% delle transazioni complessive. La figura mette

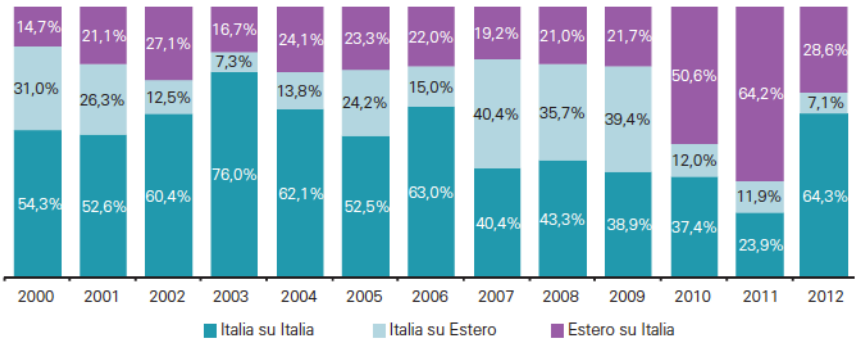
Figura 3.6 - Peso percentuale sui volumi complessivi in funzione della direzione del *deal* (2000 - 2012)



Fonte: KPMG Corporate Finance, 2013.

in evidenza inoltre come nell'ultimo decennio l'incidenza delle M&A provenienti dall'estero sia sempre stata piuttosto limitata: ad eccezione del biennio 2010 - 2011, anni in cui il valore registrato era pari circa al 30%, negli altri periodi tale rapporto difficilmente ha superato il 20%.
Guardando al valore dei capitali scambiati, la riduzione appare ancora più evidente: le operazioni concluse nel 2012 da operatori esteri sono state pari a 7,4 miliardi di euro, contro i 18 miliardi del 2011. La loro incidenza sul totale è scesa quindi dal 64,2% al 26,8%. Va tuttavia precisato come guardando ai dati pregressi, si possa affermare come gli alti valori del 2010, ed in particolare del 2011, fossero ben al di sopra delle percentuali medie riscontrate nel decennio precedente, in parte grazie anche alla contrazione delle operazioni Italia su Italia ed Italia su Estero.

Figura 3.7 - Peso percentuale sui valori complessivi in funzione della direzione del *deal* (2000 - 2012)



Fonte: KPMG Corporate Finance, 2013.

Pur diminuendo rispetto al 2011 del 17% in termini di volumi, e del 59% in termini di controvalore, le M&A provenienti dall'estero hanno tuttavia un peso importante sul totale delle transazioni, caratterizzandosi infatti per una dimensione medio-alta: 6 (contro le 8 del 2011) delle 10 maggiori operazioni registrate nel 2012 in Italia, sono infatti di provenienza straniera. Tali acquisizioni, riportate nella tabella che segue assieme alle altre 4 maggiori operazioni concluse in Italia da operatori esteri si sono svolte nel seguente modo (KPMG, 2013):

- Il 30 ottobre 2012, EDF (Electricitè de France SA), gruppo francese leader nel settore dell'energia, ha incrementato la sua quota in Edison SpA fino a raggiungere il 100%. Nel maggio dello stesso anno per una cifra pari a 704 milioni di euro, la holding aveva acquisito il rimanente 50% della Delmi SpA di Transalpina di Energia Srl, società che deteneva a sua volta il 61,3% Di Edison. Con questa prima fase, EDF deteneva circa l'80% di Edison; il rimanente 20% del capitale sociale è stato acquisito mediante OPA.

Tabella 3.4 - Le prime dieci acquisizioni realizzate da società estere (2012)

Settore Target	Target	Bidder	Naz.Bidder	Quota	Valore € mln
Electricity/Gas/Water	Transalpina di Energia (azionista di Edison SpA)	EDF Electricité de France SA	Francia	50%	1677
Trasporti/Logistica	Gruppo Costanera SA (Gruppo Atlanta SpA)	Canada Pension Plan Investment Board	Canada	50%	857
Automotive	Ducati Motor Holding SpA	Automobili Lamborghini SpA (Audi AG - Gruppo Volkswagen)	Germania	100%	747
Bancario	Unicredit SpA	Pamplona Capital Management LLP	UK	3%	700
Tessile/abbigliamento	Valentino Fashion Group SpA	Mayhoola for Investment Spc	Qatar	100%	700
Waste/Oil/Mining	ISAB Srl	OAO Neftyanaya Kompaniya LUKOIL	Russia	20%	485
Diversified Industrials	Ansaldo Sistemi Industriali SpA	Nidec Corporation	Giappone	100%	380
Farmaceutico/Biotecnologie/ Cosmetico	Limacorporate SpA	AXA Private Equity, IMI Investimenti (Gruppo Intesa Sanpaolo)	Francia	66%	270
Retail	AdR Retail Srl (Gruppo Aeroporti di Roma)	Aelia Sas (LS Travel Retail - Gruppo Lagardère Services Sas)	Francia	100%	229
Editoria/Media	Buongiorno SpA	NTT Docomo Inc.	Giappone	100%	224

Fonte: KPMG Corporate Finance, 2013.

- Il 19 aprile 2012, Grupo Costanera SA, gruppo partecipato indirettamente da Autostrade per l'Italia SpA attraverso Autostrade Sud America Srl è stato ceduto per il 49,99% al fondo pensione canadese Canada Pension Plan Investment Board, attraverso un accordo del valore di 857 milioni di euro che puntava ad aumentare la compagine azionaria del gruppo sudamericano. Il rimanente 50,01% di Costanera è rimasto sotto il controllo di Atlantia, holding che a sua volta detiene Autostrade per l'Italia SpA; in seguito due delle cinque concessionarie poste sotto il controllo indiretto di quest'ultima (Autopista Vespuccio Sur SA e Litoral Central SA) sono confluite in Grupo Costanera.

- Il 19 luglio 2012 Ducati Motor Holding SpA è stata acquisita completamente da Automobili Lamborghini SpA, società a sua volta acquisita da Audi nel 1998, attraverso un'operazione del valore di 747 milioni di euro. La scelta di Audi AG, società controllata dal gruppo Volkswagen, si motiva nella possibilità di rafforzare la propria posizione nell'Italia settentrionale, oltre alla possibilità di competere più efficacemente con competitors della portata di BMW nel segmento motocicli.

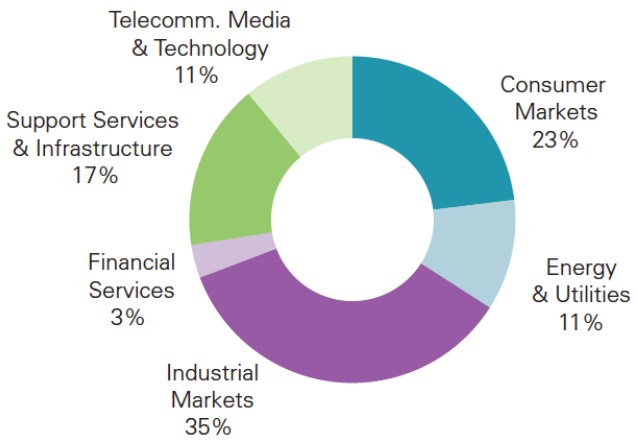
- Il 26 giugno 2012 Pamplona Capital Management LLP, fondo di private equity britannico, ha acquisito il 3,02% di Unicredit SpA, attraverso il veicolo PGFF Luxembourg Sarl, con un affare del valore di 700 milioni di euro. Con tale operazione il fondo ha incrementato la propria quota al 5,01%, diventando uno dei maggiori azionisti dell'importante banca commerciale italiana, alle spalle solo di Aabar, fondo di Abu Dabhi (6,5%) e di BlackRock, società di risparmio americana. Con l'acquisizione, il fondo londinese non sembra interessato alla gestione: non ha infatti richiesto alcun rappresentante nel *board* di Unicredit SpA, tuttavia ha già pianificato la strategia d'uscita attraverso la sottoscrizione di opzioni *put & call* con Deutsche Bank.

- Il 6 novembre 2012 Valentino Fashion Group SpA, a sua volta precedentemente acquisita nel 2007 dal fondo di *private equity* Permira, è stata totalmente ceduta alla finanziaria Mayhoola for Investments Spc, veicolo per investimenti di Sheikha Al-Mayassa Hamad bin Khalifa, una delle figlie della famiglia reale del Qatar. Da tale transazione, la quale ha un valore pari a 700 milioni di euro (cifra pari a circa 25 volte il margine operativo lordo del marchio) è escluso tuttavia il marchio MCS Marlboro Classics, brand attraverso il quale Valentino opera su licenza dal 1986.

- Il 31 gennaio 2012 OAO Neftyanaya Kompaniya LUKOIL, società russa seconda al mondo nel settore petrolifero, si è aggiudicata un'ulteriore 20% di ISAB Srl, *joint venture* costituita nel 2008 in accordo con ERG SpA, gruppo attivo nel settore energetico. L'acquisizione si è conclusa attraverso l'esercizio di un opzione *put*, con la quale il gruppo russo ha aumentato la propria quota all'80%; al contrario la partecipazione della ERG SpA si è ridotta al 20%.

I capitali attratti dall'estero si sono ridotti notevolmente, le poche operazioni registrate si sono rilevate tuttavia consistenti e come appena visto, tali da incidere notevolmente sui flussi di capitali in entrata.
Il grafico che segue evidenzia come si suddividono le nuove acquisizioni effettuate nel 2012 dagli operatori esteri in Italia sulla base del settore d'attività: se da un lato la prima acquisizione in termini di controvalore appartiene come visto in precedenza al settore *Energy & Utilities* (Edison SpA), il quale incide sui flussi di capitali complessivamente ricevuti dall'estero per il 32%, nonostante un'incidenza in termini di volumi pari all'11%, dall'altro guardando al numero delle operazioni, il settore *Industrial Markets* si conferma al primo posto. In tale segmento, il quale ricomprende in senso lato costruzioni, chimica, *automotive*, oltre a lavorazioni industriali quali siderurgia, meccanica e impiantistica, si sono concluse 32 operazioni, incidendo del 35% (KPMG, 2013).
Il comparto *Consumer Markets*, il quale oltre ai tradizionali prodotti di consumo include il settore tessile, quello del *food & beverage*, farmaceutico, turistico ed alberghiero, ha avuto nel 2012 un'incidenza pari al 23% con 21 trasazioni, riguardanti in alcuni casi importanti marchi del *made in Italy*: Valentino, Marcolin, Coccinelle, Lumberjack, Energie, Killah, Refrigiwear sono solo alcuni dei grandi marchi acquisiti completamente o parzialmente da un investitore estero.

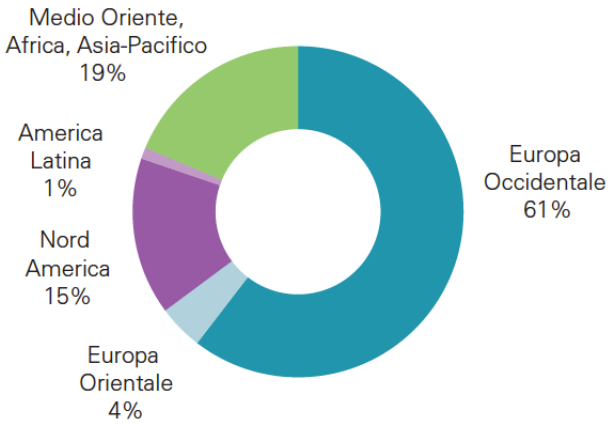
Figura 3.8 - Analisi per settore delle società acquisite in Italia da operatori esteri (2012)



Fonte: KPMG Corporate Finance, 2013.

L'area *Support Services & Infrastructure* (attività relative alla gestione infrastrutturale, ai trasporti a alla logistica) con 15 operazioni concluse, incide sulle M&A Estero su Italia del 17%; per quanto riguarda il comparto *Telecommunications media & Technology*, quest'ultima percentuale ammonta all'11% con 10 acquisizioni portate a termine. Nel settore finanziario l'instabilità e la scarsa fiducia riposta dai mercati nei confronti del mercato italiano si sono tradotte in una contrazione delle operazioni: l'85% delle transazioni realizzate in Italia è avvenuta infatti tra operatori nazionali. Analizzando inoltre l'attività degli operatori esteri, il settore registra appena 3 acquisizioni (3%). Relativamente alla provenienza degli investitori esteri si riscontra la netta prevalenza dell' Europa Occidentale (61% dei volumi complessivi). Seguono poi il Medio Oriente, l'Africa e l'area Asia-Pacifico con un'incidenza del 19%, il Nord America con 14 operazioni concluse (15%), l'Europa Orientale con appena il 4% delle operazioni; l'America Latina chiude la classifica con l'1%.

Figura 3.9 - Analisi per area geografica di provenienza degli operatori esteri che hanno concluso un'operazione (2012)

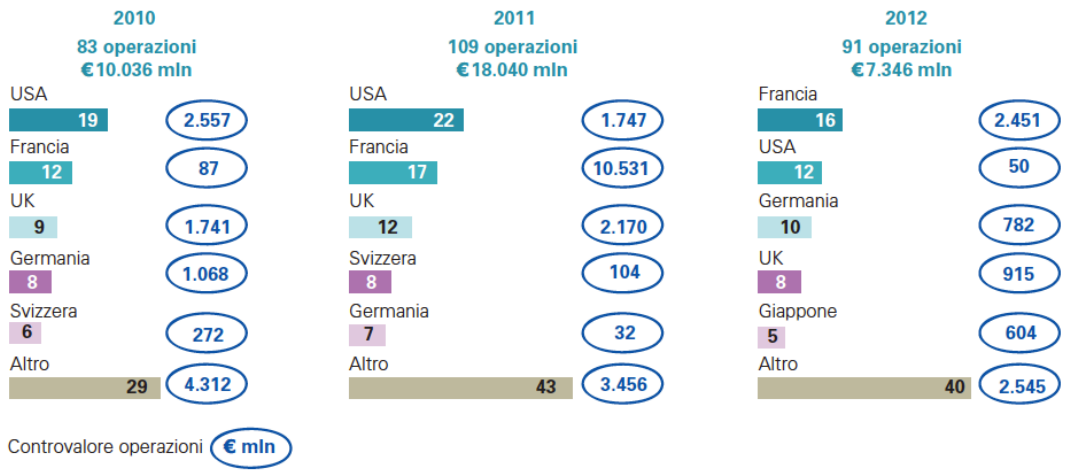


Fonte: KPMG Corporate Finance, 2013.

Analizzando l'ultimo triennio, il grafico che segue (3.10) evidenzia come gli investitori americani da un lato, e francesi dall'altro, siano gli attori maggiormente propensi all'investimento in territorio italiano. In particolare la Francia, prima nel 2012 sia in

termini di valori che di numerosità delle operazioni, se da un lato si mantiene sugli stessi livelli degli anni precedenti nel numero delle iniziative, dall'altro ha tuttavia ridotto drasticamente i capitali investiti: il valore delle acquisizioni/fusioni realizzate è infatti sceso da 10 a poco più di 2 miliardi di euro. Nel caso degli Stati Uniti, scivolati al secondo posto della graduatoria per numero di progetti, la riduzione appare ancora più drastica: le operazioni si sono ridotte da 22 a 10 e, mentre nel 2010 si sono concluse acquisizioni per un valore superiore ai 2,5 miliardi di euro, tale ammontare si è attestato a soli 50 milioni nel 2012.
Recupera la Germania in termini di numerosità dei progetti, ma soprattutto relativamente ai capitali investiti, grazie all' acquisizione della Ducati da parte di Audi AG. Il Regno Unito scende dal terzo al quarto posto: risorse in entrata dimezzate (da 2.170 a 915 milioni di euro) e riduzione di un quarto nel numero delle operazioni, sono le condizioni che contraddistinguono il 2012 rispetto all'anno precedente.
La Svizzera esce dalla graduatoria lasciando il posto al Giappone, il quale con 5 acquisizioni del valore di 604 milioni di euro si posiziona al quinto posto.

Figura 3.10 - Elenco dei maggiori Paesi investitori (2010-2012)



Fonte: KPMG Corporate Finance, 2013.

Dopo aver presentato alcuni dati relativi alla manifestazione degli investimenti diretti in entrata ed esserci focalizzati sul fenomeno delle M&A, si cercherà di individuare ora come queste riescano ad incidere sull'economia del nostro Paese. Assodato che un'impresa a controllo estero, nella maggior parte dei casi è sinonimo di maggior produttività, efficienza, occupazione e crescita, si passerà ora ad illustrare come nel caso delle acquisizioni/fusioni possano sorgere delle problematiche relative alla perdita d'identità nazionale dell'impresa acquisita.

3.2.2 IDE: tra patriottismo e internazionalizzazione

Nei capitoli che precedono si è messa in luce la rilevanza per ciascun Paese, e nel nostro caso per l'Italia, di attrarre capitali esteri. In particolare, guardando alla specificità della modalità d'entrata prescelta da un investitore estero, si sono precedentemente definiti gli investimenti *greenfield* come la componente più espansiva degli IDE (Mutinelli, 2009), tipologia cioè capace di incidere pesantemente sulla base economica del Paese ospitante. Se una Nazione si caratterizza per un elevato numero di attività estere create *ex novo*, significa che gli investitori ed il mercato intravedono diverse opportunità in esso, oltre a percepire una certa stabilità, confortante nel momento in cui ci si trovi a far impresa. I benefici ottenibili da tale modalità di investimento sono potenzialmente innumerevoli: aldilà dei vantaggi macroeconomici relativi ad una maggior occupazione e alle nuove entrate nelle casse dello Stato, l'operatore straniero può apportare risorse, conoscenze, *know how* etc. , instaurando al tempo stesso una collaborazione con l'ambiente circostante da cui l'economia nazionale stessa può trarre vantaggio. In un Paese avanzato qual'è l'Italia, ospitare un IDE diventa realmente vantaggioso nel momento in cui:

- con la nuova attività l'investitore non punti esclusivamente a dislocare la propria produzione, con l'intento di ridurre i costi (situazione tipica dei Paesi in via di sviluppo e sottosviluppati), ma voglia dare il via ad un'impresa innovativa, all'avanguardia, capace cioè di fungere da spinta all'innovazione;

- l'operatore estero instauri una vera e propria collaborazione con l'ambiente in cui risiede l'attività, in maniera tale da favorire uno scambio reciproco da cui entrambe le imprese, nazionali e non, possano beneficiare;

- la maggior competizione che si viene a creare rappresenti uno stimolo alla crescita per le imprese locali;
- l'imprenditore estero si avvalga della forza lavoro locale, sostenendone la formazione ed affiancandola eventualmente a dei lavoratori esteri da cui apprendere nuove competenze ed abilità;
- l'investitore estero si avvalga di fornitori locali.

Se da un lato pur con gradi diversi, la bontà di un investimento *greenfield* rimane quindi indubbia, dall'altro i vantaggi relativi ad un'operazione di acquisizione non sono così scontati. Come detto in precedenza, la crisi, e quindi l'instabilità ad essa associata, hanno ridotto la propensione degli investitori esteri ad avviare una nuova attività, spingendoli allo stesso tempo verso nuove operazioni di acquisizione: il maggior rischio Paese, accanto al peggioramento del tasso di cambio (Barba Navaretti, 2012) hanno reso vantaggioso investire nel nostro Paese.
L'attenzione è ricaduta soprattutto sui grandi marchi del *made in Italy*, *brand*, che pur di grande successo, necessitano molto spesso di risorse capaci di valorizzarli ulteriormente sui mercati internazionali. Allo stesso tempo, tali marchi rappresentano delle realtà consolidate, sviluppatesi nel tempo attorno a quel concetto di eccellenza, stile ed eleganza rappresentativo dell' *Italian lifestyle*: sono quindi delle attività capaci di valorizzare il portafoglio marchi di un investitore internazionale. Le maggiori acquisizioni hanno riguardato quindi da un lato il comparto del lusso, dell'abbigliamento e del tessile e dall'altro il settore agroalimentare. Particolare importanza è stata data poi all'automazione e a quelle imprese attive nella meccanica strumentale e nella strumentazione, attività nelle quali l'industria italiana si contraddistingue.
I dati evidenziano come dopo le recenti cessioni nel settore agroalimentare, il valore dei marchi passati in mano straniera dall'inizio della crisi ammonti a circa 10 miliardi (Coldiretti). Guardando invece al settore moda e lusso (Studio Pambianco, 2013), nel 2012 si è avuta una crescita importante nel numero delle fusioni e delle acquisizioni: delle 114 operazioni conclusasi nel mondo, 24 sono state svolte in territorio italiano (21% del totale) e tra queste, 13 sono state portate a termine da soggetti esteri (11% del totale).
Nei grafici che seguono si riportano le maggiori operazioni conclusesi negli ultimi anni nei due settori citati. In entrambi i casi si nota come la Francia sia un partner importante: Lvmh ha deciso recentemente di investire in Cova, nota pasticceria milanese che ha

alle spalle una tradizione che dura da circa 200 anni. La holding si era distinta inoltre in passato per l'acquisizione di Bulgari e Fendi. Concorrente storico ma connazionale, è il gruppo PPR, multinazionale fondata dall'imprenditore Pinault, il quale negli anni ha acquisito brand italiani importanti quali Gucci, Brioni e Bottega Veneta.
Nell'agroalimentare Nestlè (Svizzera) è sicuramente uno dei maggiori acquirenti: si ricorda l'acquisizione di marchi quali Buitoni, Perugina, San Pellegrino. Anche la Spagna sembra interessata al *food and beverage* italiano: Star, Salumi Fiorucci, Carapelli, Sasso e Bertolli sono ormai da tempo di proprietà spagnola.

Tabella 3.5 - Maggiori acquisizioni nel settore agroalimentare (dal 1980 ad oggi)

Brand	Settore/ Prodotto	Anno di acquisizione	Acquirente	Paese di provvenienza
Cova	Dolciario	2013	Lvmh	Francia
Galbani	Latte-caseario	2006	Lactalis	Francia
Invernizzi	Latte-caseario	2003	Lactalis	Francia
Parmalat	Latte-caseario	2011	Lactalis	Francia
ArPelati	Pomodori Pelati	2012	Mitsubishi	Giappone
Gancia	Spumante	2011	Rustam Tariko	Russia
Carapelli, Sasso, Bertolli	Olio d'oliva	2006	SOS	Spagna
Star	Alimentare	2006	Galina Buanca	Spagna
Salumi Fiorucci	Salumi	2011	Campofrio Food Holding	Spagna
Peroni	Birra	2003	Sabmiller	Sudafrica
Buitoni	Alimentare	1988	Nestlè	Svizzera
Orzo Bimbo	Bevande	2008	Novartis	Svizzera
Perugina	Dolciario	1988	Nestlè	Svizzera
San Pellegrino	Bevande	1988	Nestlè	Svizzera
Pernigotti	Dolciario	2013	Sanset	Turchia

Fonte: "Pernigotti e le 10 aziende alimentari vendute all'estero", Panorama. Rielaborazione propria.

Tabella 3.6 - Maggiori acquisizioni nel settore moda (dal 1999 ad oggi)

Brand	Settore/ Prodotto	Anno di acquisizione	Acquirente	Paese di provvenienza
Ferrè	Abbigliamento	2011	Paris Group	Dubai
Bottega Veneta	Abbigliamento	2001	PPR	Francia
Brioni	Abbigliamento	2011	PPR	Francia
Bulgari	Gioielli	2011	Lvmh	Francia
Fendi	Pelletteria	2001	Lvmh	Francia
Gucci	Abbigliamento	1999	PPR	Francia
Moncler	Abbigliamento	2011	Eurazeo	Francia
Coccinelle	Pelletteria	2011	E.Land	Korea
Valentino	Abbigliamento	2012	Mayhoola	Qatar
Cerruti	Abbigliamento	2011	Trinity Limited	Taiwan

Fonte: Rielaborazione propria.

Se nel settore moda la Francia è sicuramente il maggior acquirente, si ricordano comunque l'importanza di operazioni quali l'acquisizione di Ferrè da parte del *Paris Group* (Dubai) e la vendita di Valentino a Mayhoola (Qatar).

Diverse sono quindi le acquisizioni che recentemente hanno interessato il nostro Paese: il peso dei marchi coinvolti, oltre alle notevoli risorse impiegate, hanno scatenato un dibattito che si focalizza in particolare sulla positività di tali operazioni. Alcuni ritengono infatti che, aldilà di un prezzo in alcuni casi sottostimato dalla crisi, il reale problema si nasconda dietro delle acquisizioni che invece di contribuire al miglioramento dell'immagine stessa del Paese, finiscono per svuotare il Paese stesso delle proprie capacità produttive, trasferendo le fonti di approvvigionamento delle materie prime in Paesi *low cost* e minando così alla qualità e all'idea di base del business stesso (Muzzi, 2013). In realtà in molti altri casi, queste acquisizioni si sono rivelate preziose per l'economia italiana stessa: in alcuni casi infatti, l'investitore ha rappresentato l'unica alternativa disponibile, capace di mettere a supporto dell'attività aziendale le proprie strutture, capacità e risorse, portando l'azienda a rafforzare la propria presenza in ambito internazionale, senza staccarsi però da quel concetto di *made in Italy*, su cui molte realtà hanno nel tempo costruito il proprio successo (Goldstein, 2013).
Si tratta dunque di chiedersi se mantenere la proprietà italiana dei maggiori marchi sia la strada giusta da percorrere, o se pur perdendo la proprietà di determinati business, l'Italia possa comunque riuscire a beneficiare dell'affare concluso. A tal proposito si riportano di seguito alcune osservazioni relative ad un articolo pubblicato nel 2005 da un importante politico ed economista italiano, Tommaso Padoa-Schioppa, articolo non recentissimo, ma di grande attualità per i contenuti. Nel pezzo citato, l'economista introduce quello che lui stesso definisce *effetto Wimbledon*: l'idea di base è che gli inglesi siano più interessati ad ospitare il miglior evento tennistico al mondo, piuttosto che a vincere sia un inglese. Padoa-Schioppa ritiene, che pur contenti dell'ipotetica vittoria di un connazionale, gli Inglese riescano a trarre un effettivo beneficio dal torneo proprio perché considerato uno dei migliori al mondo: sono quindi interessati ad attirare i migliori tennisti, a fornire la miglior location, il miglior prato, le migliori racchette etc. Tuttociò contribuisce al benessere e all'economia del Paese molto più dell'ipotetica vittoria di un tennista britannico.
Obiettivo dell'economista era quello di estendere tale ragionamento alle acquisizioni da parte di investitori esteri: il suo pensiero era che un Paese dovrebbe essere interessato

non tanto a far in modo che la proprietà di una determinata azienda rimanga nazionale, quanto piuttosto al fatto che tale impresa, pur di proprietà estera, riesca ad eccellere, finendo comunque per rappresentare il Paese.
Ovviamente come G. Tremonti ha affermato in un commento all'articolo, la realtà italiana non può essere paragonata a quella londinese: come afferma l'economista " Londra è una metropoli-mondo, un unicum, un off-shore dove è difficile distinguere tra ciò che è inglese o europeo o mondiale"(Tremonti, 2005), al contrario l'Italia è un Paese fortemente radicato alle proprie tradizioni, con un'identità e una cultura ben precisa.
Pur difronte a queste diversità ci sono comunque delle condizioni in presenza delle quali un investimento *brownfield* rappresenta un possibilità di crescita per l'Italia:

- l'operazione migliora la competitività aziendale attraverso una riduzione dei costi che sfrutta economie di scala legate alla maggior dimensione aziendale e alle maggiori strutture logistiche e infrastrutturali e che non compromette l'identità del marchio o il livello qualitativo del prodotto;

- l'acquisizione non consiste nel mero smantellamento dell'impresa precedentemente attiva, ma comporta la valorizzazione della stessa;

- l'acquisizione consente al marchio acquisito di accedere ad una rete distributiva e commerciale internazionale;

- l'impresa acquisita evita di sostituire i dipendenti nazionali con i propri dipendenti esteri, i quali possono tuttavia contribuire alla formazione dei primi mediante un periodo di affiancamento;

- nel caso del settore alimentare l'investitore continua ad avvalersi di fornitori e produttori locali in grado di preservare la qualità dei prodotti italiani;

- nel settore moda e lusso le fasi relative all'ideazione, alle finiture e al controllo qualitativo vengono mantenute in Patria, in maniera tale che i consumatori continuino a percepire la nazionalità italiana del prodotto.

Nel tempo si è assistito alcune volte a delle acquisizioni che si sono scontrate con quest'identità nazionale, operazioni nelle quali chiudendo gli stabilimenti, delocalizzando la produzione e scegliendo nuovi fornitori esteri oltre ad incidere sull'occupazione,

sono aumentati i rischi di un peggioramento qualitativo (Muzzi, 2013). Nella maggior parte dei casi tuttavia, l'acquirente si è dimostrato assolutamente predisposto a tutelare quell'immagine di "made in Italy": snaturare il marchio, intaccandone l'identità nazionale finirebbe molto probabilmente per danneggiare il business stesso.

3.3 Conclusioni

Nel presente capitolo ci si è occupati degli investimenti diretti in entrata, fenomeno di vitale importanza per ciascun Paese, in quanto in grado di agire da incentivo alla crescita.
Per prima cosa, si sono fornite alcune definizioni relative alla diverse classificazioni degli investimenti diretti, esteri sulla base delle motivazioni che spingono un investitore ad affacciarsi su un mercato estero (Dunning) e sulla base delle modalità con cui un tale investimento può avvenire. In particolare si distingue tra investimenti *greenfield*, relativi ad attività avviate ex-novo, e investimenti brownfield, i quali ricomprendono le acquisizioni e le fusioni.
I dati confermano la necessità dell'Italia di attrarre maggiori capitali dall'estero: tali operazioni, non così numerose, risultano tuttavia capaci di influenzare positivamente l'economia. Mediamente un'impresa italiana a controllo estero presenta dimensioni maggiori, impiega un maggior numero di addetti, raggiunge profitti superiori e investe maggiormente nelle attività di ricerca e sviluppo.
Pur rivestendo quindi un ruolo di grande importanza, l'Italia non riesce ancora a dare il giusto peso agli IDE in entrata : il numero dei progetti avviati, risulta piuttosto esiguo se paragonato alle maggiori economie avanzate, e al loro interno, risulta ancora più negativa la continua riduzione della operazioni *greenfield*.
Al ridursi delle nuove attività, aumenta tuttavia l'incidenza delle acquisizioni portate a termine soprattutto nei settori tipici del *made in Italy*. Tali investimenti, se da un lato comportano l'entrata di capitali, risorse e competenze, dall'altro possono causare la perdita delle aziende nazionali di maggior successo. Sempre più frequentemente le grandi multinazionali estere decidono di affacciarsi al mercato italiano nel tentativo di acquisire alcuni tra i principali marchi italiani. Queste operazioni vengono viste da molti come una grande perdita a cui lo Stato stesso dovrebbe opporsi.

Nella realtà se l'acquirente estero è in grado di preservare l'identità e la qualità sottostante al marchio, l'acquisizione rappresenta una grande opportunità per il brand acquisito, il quale sfruttando le nuove sinergie venutesi a creare, può rafforzare la propria posizione sui mercati nazionali ed internazionali.
Nel capitolo che segue, portando un caso pratico ad esempio, si cercherà di riepilogare quanto detto finora: in particolare, dopo un primo approccio teorico che riprende le motivazioni che possono spingere un operatore estero ad investire, si descriverà come Osram abbia deciso quasi 80 anni fa di insediarsi in Italia, divenendo nel tempo una realtà importante, da cui tutt'oggi l'economia continua a trarre beneficio.

Capitolo 4

Perchè investire in Italia

Nel trattare il fenomeno dell'internazionalizzazione, nei capitoli che precedono ci siamo focalizzati sui flussi in entrata: obiettivo di chi scrive è mettere in evidenza l' attrattività del Sistema Italia, individuando i fattori che nel tempo hanno permesso e continuano oggi a permettere al Paese di catturare l'attenzione da un lato degli investitori esteri, e dall'altro degli operatori nazionali stessi.

In particolare nel primo capitolo ci si è occupati del Reshoring, fenomeno che consiste nel riportare in patria parte delle attività precedentemente delocalizzate. Attorno a tale concetto si concentra oggi un acceso dibattito che nel presente lavoro abbiamo sintetizzato riportando il pensiero di Porter e Pisano. Le motivazioni di base che dovrebbero spingere al reshoring si basano sulla logica di fondo che nel valutare dove localizzare la propria attività, aldilà di fattori strettamente economici, un imprenditore non possa tralasciare quei fattori organizzativi relativi alla gestione dei processi e ai meccanismi di coordinamento e controllo.
Nel suo lavoro Porter individua diversi costi impliciti che molto spesso i manager trascurano nella valutazione, affermando come soprattutto nel lungo periodo, tali costi finiscano per azzerare il vantaggio inizialmente ottenibile grazie al basso prezzo di manodopera e risorse. Ogni qualvolta l'attività d'impresa sia "mobile", cioè possa essere localizzata liberamente in quanto non direttamente riconducibile ad un determinato mercato o materia prima, e richieda allo stesso tempo una forza lavoro altamente qualificata e tecnologie sofisticate, la decisione relativa alla localizzazione dell'impresa risulta fortemente influenzata da quei costi impliciti individuati dallo stesso Porter.

Pisano amplia tali considerazioni, affiancando loro il concetto di modularità e di maturità della tecnologia di produzione. In presenza di attività, nelle quali le diverse fasi della filiera produttiva siano poco modulari e il grado di sviluppo innovativo e tecnologico dell'attività presenti un ampio margine di miglioramento, trattenere le diverse fasi d'impresa in patria risulta vitale per lo sviluppo del prodotto oltre che per la crescita innovativa dell'economia nazionale stessa.
Entrambi gli economisti sottolineano quindi la necessità di valutare la localizzazione di un'attività d'impresa effettuando un'analisi a trecentosessanta gradi, che va oltre il mero impatto monetario dell'operazione e che coinvolge tutti quei fattori a carattere organizzativo, capaci di influenzare pesantemente il processo di creazione del valore.

Memore di queste considerazioni, nel secondo capitolo si è analizzato il quadro macroeconomico italiano, utilizzando alcuni report internazionali al fine di individuare i fattori capaci di incidere sulla competitività del sistema Italia e quindi sulla capacità del Paese di attrarre flussi d' investimento. I report utilizzati hanno permesso l'analisi non solo economica, ma anche sociale, politica ed istituzionale del contesto di riferimento.
Il *Global Competitiveness Report* è il rapporto che maggiormente riesce a dare una panoramica generale dei diversi fattori che determinano la competitività di un Paese. Attraverso i 12 pilastri visti in precedenza, lo studio svolge una comparazione di natura economica, sociale, politico ed istituzionale fra i diversi Stati coinvolti, individuando quindi anche quei fattori menzionati da Porter e Pisano, che incidendo nell'organizzazione dell'attività d'impresa rappresentano una determinante fondamentale. Il *Doing Business* e il *Global Entrepreneurship Monitor* sono invece dei report molto più specifici, in grado tuttavia di fornire informazioni importanti e puntuali rispettivamente sul fare impresa e sulla propensione all'imprenditorialità. Pur specifici, i risultati di tali studi possono essere ricondotti alle determinanti studiate nel GCR, verificando come effettivamente vi sia una corrispondenza tra determinati fattori macroeconomici e l'effettiva attività d'impresa (nascente o già consolidata): la debolezza del sistema finanziario trova conferma nella difficoltà per le imprese di accedere al credito, la scarsa fiducia nelle istituzioni si riflette nella difficoltà di risolvere le controversie etc.
Nelle tabelle che seguono si riassume quanto emerso da tali studi, distinguendo tra punti di forza e di debolezza rilevati.

Tabella 4.1 - Punti di forza e di debolezza dell'Italia

	Punti di forza	Rank
Indice di competitività	- mercato importante in termini di dimensioni che si caratterizza per la presenza di consumatori sofisticati	10
	- grado di sviluppo delle infrastrutture	28
	- sanità ed educazione di base	25
	- educazione di secondo grado e formazione	45
	- preparazione tecnologica	40
	- sofisticazione d'impresa	28
	- presenza di cluster (in alcuni casi veri e propri poli tecn.)	2
	- propensione all'innovazione	36
	- investimenti aziendali in R&S	32
Doing Business	- facilità nel trasferire la proprietà immobiliare dal venditore all'acquirente	39
	- grado di protezione degli investitori di minoranza	49
	- risoluzione dell'insolvenza e procedure concorsuali	31
GEM	Buona % di persone intenzionate ad intraprendere (anche se in aumento la % dell'imprenditorialità vista come mancanza d'opportunità)	% 10,76

	Punti di debolezza	Rank
Indice di competitività	- scarsa fiducia nelle istituzioni	97
	- crimine organizzato	131
	- ambiente macroeconomico piuttosto sfavorevole, nel quale un elevato debito e una spesa pubblica eccessiva contribuiscono a compromettere il rating associato al Paese.	102
	- efficienza del mercato del lavoro	127
	- grado di sviluppo del mercato finanziario	111
Doing Business	- difficoltà nell'avviare un'impresa	84
	- difficoltà nell'ottenimento dei permessi edilizi	103
	- difficoltà nell'allacciarsi alla rete elettrica	107
	- difficoltà di accedere al credito	104
	- incidenza delle imposte sull'attività d'impresa	131
	- difficoltà nella risoluzione delle dispute commerciali	160
GEM	- scarsa fiducia nell'ambiente ed elevata paura di fallire	% 57,88
	- bassa percentuale di imprenditorialità nascente	2,47
	- penultimo posto tra le economie innovation-driven in termini di TEA	4,32

Fonte: Rielaborazione propria.

Ciò che emerge dai dati è sostanzialmente un quadro macroeconomico sfavorevole, che presenta diverse criticità che si ripercuotono poi sull'attività d'impresa stessa e sul basso livello di imprenditorialità nascente: scarsa fiducia nelle istituzioni e nella giustizia, elevato debito e spesa pubblica che minano all'affidabilità del Paese, burocrazia e fiscalità eccessive ed un mercato del lavoro poco flessibile si ripercuoto sulla facilità di avviare e gestire un'attività d'impresa oltre a scoraggiare nuovi ipotetici intraprenditori. Allo stesso tempo l'Italia si dimostra un Paese che in termini di innovazione e sofisticazione d'impresa ha molto da offrire: la presenza di numerosi distretti industriali, i quali rappresentano spesso dei veri e propri poli tecnologici, i buoni investimenti nelle attività di istruzione, formazione e R&S comportano lo sviluppo di risorse e competenze, fattore di competitività per le imprese nazionali oltre che per le imprese estere che decidessero di affacciarsi al mercato italiano.

Nel capitolo 3 si è cercato di evidenziare tutto ciò, analizzando i dati relativi agli investimenti esteri in entrata: in particolare si nota come pur in presenza di un contesto macroeconomico che presenta molte criticità, gli investitori continuino ad avvicinare il mercato italiano, consapevoli di poter qui individuare determinate risorse e competenze. Si è analizzato inoltre che se da un lato gli investimenti *greenfield* continuano a diminuire, le acquisizioni occupano ancora una posizione importante, soprattutto nei settori del made in Italy. In questi infatti gli investitori riconoscono delle eccellenze, capaci di rappresentare un vero e proprio vantaggio competitivo per l'azienda acquirente.

Nell'analisi del caso pratico che segue si cercherà di riassumere quanto detto finora, individuando se quanto affermato dai dati si ritrovi all'interno di una grande multinazionale come Osram. Prima di focalizzarsi sul caso pratico, si ritiene tuttavia necessario proseguire il lavoro introducendo il pensiero della letteratura in materia, focalizzandosi sulle ragioni che spingono un operatore ad investire oltre confine e sulle relative modalità con cui vengono stabiliti i rapporti tra casa madre e consociate.

4.1 Perché investire oltre confine

Nel presentare il fenomeno ed in particolare nell'individuare le ragioni che spingono un imprenditore a guardare al di fuori dei propri confini, si è deciso di riportare il pensiero di Wang e Suh, economisti che nel loro lavoro hanno cercato di andare oltre la tradizionale letteratura, arrivando a delle conclusioni che meglio si conciliano con la

complessità odierna dei mercati. Nell'ultimo decennio il grande cambiamento tecnologico ed istituzionale ha reso l'economia globale sempre più interconnessa (Matthews, 2006). Scambiare merci e servizi al di fuori dei confini nazionali è meno oneroso rispetto al passato grazie al rapido progresso tecnologico nel settore delle telecomunicazioni e dei trasporti. Allo stesso tempo anche il sistema finanziario risulta globalmente molto più sviluppato e perciò capace di contribuire all' abbattimento dei costi di transazione coinvolti negli investimenti e nei commerci internazionali (Wang & Suh, 2009). La creazione di aree a libero scambio ha ridotto i costi di transazione all'interno della stessa regione, così come la standardizzazione delle regolamentazioni stabilita all'interno di "blocchi commerciali" quali il NAFTA e l'UE ha contribuito ad abbassare i costi, per le imprese localizzate al di fuori del Nord America e dell'Europa, di intrattenere dei rapporti commerciali con le imprese localizzate all'interno di tali regioni(Wang & Suh, 2009).
In un contesto, in cui le opportunità di affacciarsi ai mercati esteri si sono moltiplicate, i 2 economisti ritengono vi sia la necessità di individuare una spiegazione teorica all'internazionalizzazione, che raggruppando i diversi approcci già presenti in letteratura, sia in grado di spiegare come un'impresa possa adottare simultaneamente diverse strategie d'azione.
Dalla bibliografia presente si riconoscono sostanzialmente tre diversi approcci (Wang & Suh, 2009):

- l'approccio *asset-exploiting/market-seeking approach*: si basa sull'assunzione che un'impresa decide di investire oltre confine, diventando quindi una multinazionale, al fine di trarre vantaggio dallo sfruttamento in un nuovo mercato delle proprie competenze e risorse. Tale approccio presta particolare attenzione alle conoscenze già esistenti, focalizzandosi sulla minimizzazione di costo delle *transactions of knowledge*.

- l'approccio *asset-seeking*: si basa sulla volontà delle imprese di ricercare in un mercato estero nuove risorse e conoscenze con le quali riuscire a massimizzare le opportunità di creazione del valore. Al contrario del precedente, secondo tale approccio un'impresa si rivolge ad un mercato estero con lo scopo di sviluppare nuove conoscenze che possano arricchire la base di risorse già caratterizzante

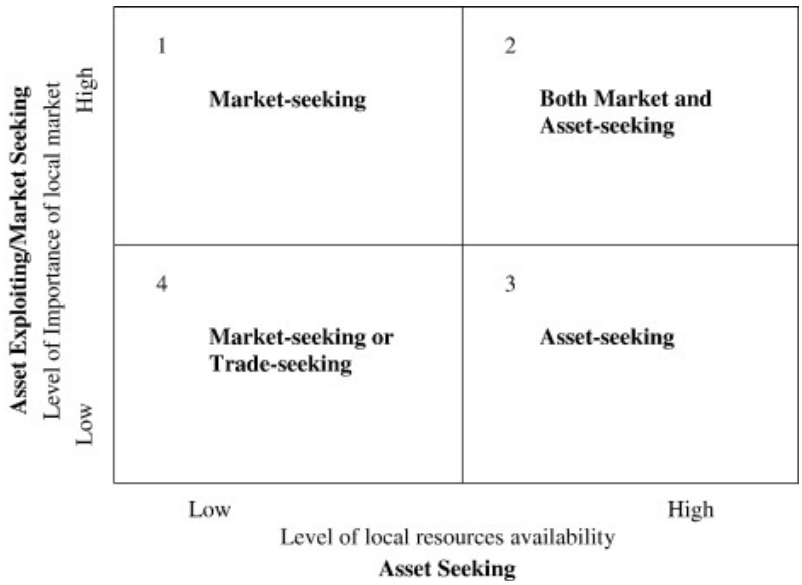
l'attività d'impresa. In questo secondo caso non si tratta quindi di minimizzare il costo delle operazioni, quanto di massimizzare il valore della conoscenza.

- *lo stages model*: tale modello cattura elementi di entrambi gli approcci precedenti, si basa tuttavia sulla convinzione che il processo di internazionalizzazione sia il prodotto di una serie di piccoli passi progressivi (Johanson & Vahlne, 1977) il quale permette a ciascuna impresa di sfruttare la base di risorse e competenze maturate localmente in mercati geograficamente adiacenti, culturalmente vicini e a uno stadio dello sviluppo economico simile. Così facendo un'impresa accumula nuove capacità e riesce col tempo ad investire via via anche in mercati geograficamente, culturalmente ed economicamente più distanti, evitando parte dei costi di transazione legati all'entrata in un nuovo mercato.

La letteratura esistente tende a considerare ciascuno di questi tre approcci come una spiegazione alternativa al fenomeno dell'internazionalizzazione. Wang & Suh ritengono però che così facendo, si riesca a teorizzare solo parzialmente il fenomeno, tralasciando tutte quelle strategie di business più complesse, in cui le imprese decidono di agire simultaneamente secondo diverse linee d'azione. Da qui nasce un approccio nel quale si combina quanto visto in precedenza, ritenendo che solo dalla combinazione dei tre approcci precedenti possa derivare una spiegazione esaustiva della complessa natura del processo di internazionalizzazione.
Come visto in precedenza le ragioni che spingono un'impresa ad approdare in un mercato estero possono essere legate alla ricerca di nuove risorse (asset-seeking) oppure alla volontà di sfruttare il proprio vantaggio competitivo in un secondo mercato estero (asset-exploiting). Nella figura che segue si utilizzano perciò queste due dimensioni nella creazione di una matrice 2x2, la quale, in ogni sua cella rappresenta una particolare strategia di internazionalizzazione delle operazioni d'impresa in un determinato Paese o in particolari regioni (Wang & Suh, 2009).

- **Cella 1**: denota una strategia *market-seeking* con la quale un'impresa decide di affacciarsi ad un mercato estero in grado di rappresentare una buona opportunità dove sfruttare prodotti e tecnologie sviluppate localmente. In questo caso tuttavia l'importanza del Paese di sbocco legata alla possibilità di sviluppare nuove tecnologie o competenze rimane relativamente bassa. Tale strategia è tipica

Figura 4.1 - Classificazione delle strategie di internazionalizzazione



Fonte: Wang & Suh, 2009.

delle multinazionali appartenenti alle maggiori economie avanzate, le quali generalmente hanno investito nei Paesi esteri, cercando di ottenere il massimo dallo sfruttamento delle competenze e delle risorse sviluppate in patria.

- **Cella 2**: tale strategia nasce dalla mescolanza di aspetti derivanti sia da un'approccio di tipo *asset-exploiting/market seeking* sia da uno di tipo *asset-seeking* e consiste nell'investire in un Paese rilevante quindi sia in termini di mercato di sbocco, che di risorse lì disponibili. Wang & Suh citano gli Stati Uniti come miglior esempio di un Paese nel quale adottare tale strategia: gli USA risultano infatti il più grande mercato per un'ampia gamma di prodotti e allo stesso tempo, sono uno dei maggiori *leader* in termini di tecnologia, *know-how*, R&S, capitale umano e competenze manageriali.

- **Cella 3**: in tale riquadro si punta ad identificare quelle imprese che si affacciano ad un mercato estero secondo un approccio di tipo *asset-seeking*, con l'obiettivo cioè di beneficiare dell'alto livello di risorse lì reperibili. Tali operazioni sono

messe in atto da una multinazionale al fine quindi di sviluppare nuove competenze, incrementando la propria base di risorse (tra queste si includono *assets* di tipo finanziario, manageriale o produttivo). Ad esempio di tale strategia si riporta la linea d'azione adottata negli ultimi anni dalle multinazionali delle economie emergenti, le quali si sono contraddistinte per un processo di espansione verso i Paesi sviluppati, realtà capaci di sopperire alla mancanza di risorse e competenze, permettendo l'assorbimento di tecnologie sofisticate e di know-how.

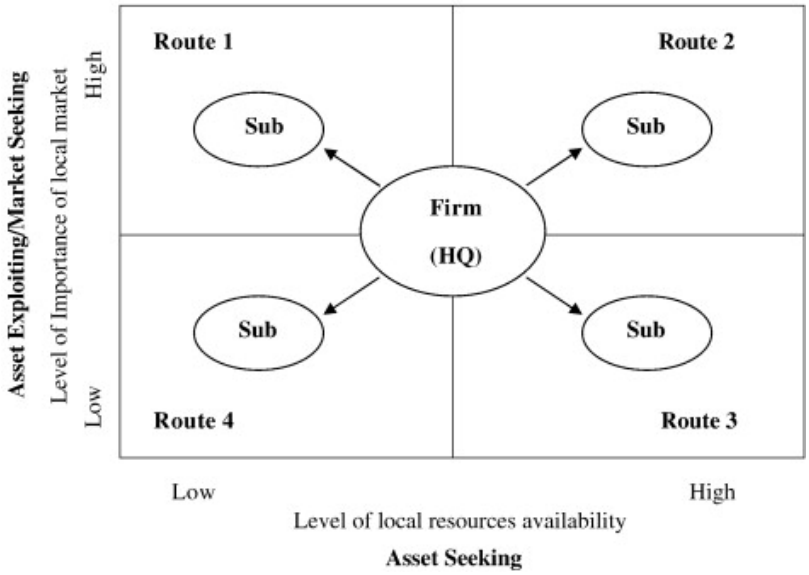
- **Cella 4**: in quest'ultima cella, il fatto di investire all'estero non è realmente riconducibile ne ad una strategia di tipo *asset-exploiting/market seeking*, ne ad una di tipo *asset-seeking*. Tale riquadro cattura un fenomeno dell'internazionalizzazione di crescente importanza, tuttavia ancora non molto studiato. In particolare, investendo in un Paese appartenente a questa cella, un'impresa non punta a sfruttare un particolare vantaggio connesso a determinate opportunità di mercato (market-seeking) o a particolari risorse qui presenti. Nel caso in cui l'investimento non sia spinto ne dalla volontà di appropriarsi di determinate risorse e competenze, ne dalla volontà di sfruttare un vantaggio competitivo in un nuovo mercato di sbocco, le motivazioni che possiamo ricollegare a tale strategia si riconducono da un lato a quelle multinazionali occidentali che vogliono semplicemente affermare la propria presenza globalmente, e dall'altro alla necessità delle "nuove" multinazionali (appartenenti cioè alle economie in via di sviluppo) di individuare manodopera e materie prime a costi inferiori che permettano loro di preservare la propria competitività internazionale, la quale con lo sviluppo e il conseguente aumento dei prezzi può essere in alcuni casi messa in pericolo.

Analizzato il modello di Wang & Suh, riportando alla mente quanto emerso dall'analisi dei dati relativi all'Italia, si può cercare di individuare la giusta collocazione del nostro Paese all'interno di tale matrice. Pur non dimenticando l'importanza che il mercato italiano riveste in termini soprattutto dimensionali, si ritiene che la cella 3 sia il "blocco" che meglio riesce ad identificare la strategia che un operatore mette in atto ogni qualvolta decida di investire in Italia. Come visto in precedenza pur presentando delle criticità capaci di incedere pesantemente e negativamente sull'attività d'impresa, l'Italia si caratterizza per la presenza di competenze e risorse, capaci di rappresentare un vero e proprio vantaggio competitivo. La presenza di numerosi distretti, la buona

propensione all'innovazione e agli investimenti in R&S delle imprese, la presenza di una forza lavoro qualificata e ben formata, un consumatore medio sofisticato, sono tutti fattori che ci permettono di affermare come la volontà di un operatore di impiegare i propri capitali in Italia risponda ad una strategia di tipo *asset-seeking*.

Ritornando ora al modello vero e proprio, si ribadisce come il grande vantaggio apportato dalla teorizzazione dei due economisti risieda nel fatto di riuscire a dare una risposta esaustiva ai nuovi processi di internazionalizzazione, i quali molto più rapidi e complessi di un tempo, non possono essere spiegati utilizzando in maniera alternativa i singoli approcci individuati dalla letteratura tradizionale. Con tale modello si riesce quindi ad individuare come oggigiorno molte imprese multinazionali non adottino una strategia d'internazionalizzazione univoca, ma siano in grado di affacciarsi a più mercati perseguendo fini ed obiettivi diversi, adottando un piano d'azione che fa riferimento simultaneamente a diversi approcci (vedi figura 4.2).

Figura 4.2 - Il processo di internazionalizzazione secondo Wang & Suh



Fonte: Wang & Suh, 2009.

Entrando del dettaglio della strategia adottata ed in particolare dei rapporti che intercorrono tra la casa madre ed una consociata una volta insediata nel Paese estero, ancora una volta si ripropone per prima cosa la letteratura presente, approfondendo e confrontando poi quanto scritto con il pensiero di Wang & Suh, pensiero che ha come punto di partenza la matrice di cui supra.
Per prima cosa, si definisce **consociata** una qualsiasi unità operativa controllata da un'impresa multinazionale e situata al di fuori del Paese d'origine (Birkinshaw, 1996). Diversi sono gli studi che si occupano del rapporto consociata-casa madre, tuttavia si riconoscono sostanzialmente due linee di pensiero. Secondo la *"subsidiary role perspective"* (Birkinshaw, 1997) la natura della relazione che intercorre tra casa madre e consociate è essenzialmente dettata dalla prima, la quale determina il ruolo delle diverse filiali (Wang & Suh, 2009).
Al contrario, la *"subsidiary strategy perspective"* focalizza la sua analisi sulle consociate, prevedendo come ciascuna di esse adotti una strategia ampiamente indipendente dalla casa madre, pensata invece perlopiù dai manager di filiale, i quali si trovano a prendere delle decisioni che tengono conto più delle condizioni imposte dall'ambiente circostante che non dai vertici aziendali (Wang & Suh, 2009).

Per entrambi i livelli d'analisi è possibile individuare in letteratura una moltitudine di studi e contributi. Riprendendo però quanto visto in precedenza e memore dell'importanza che la conoscenza, le competenze e le risorse svolgono in un Paese che attrae capitali rispondendo prevalentemente ad una strategia di tipo *asset-seeking*, si presenta di seguito una particolare corrente della letteratura che effettua una classificazione delle consociate, assegnando loro un ruolo basato sui flussi di conoscenza che intercorrono con la *parent company*. L'analisi che i diversi autori svolgono considera sostanzialmente due diversi aspetti dei flussi di conoscenza, quali il grado di coinvolgimento nel processi di trasferimento della conoscenza e il fatto se le filiali rappresentino il mittente o il destinatario di tali flussi. Anche in questo caso i contributi individuati sono molti; nella tabella che segue si è cercato di compararli, individuando come pur in presenza di nomenclature differenti, il concetto che si punta ad individuare sia il medesimo:

- Parlando di *Implementer* o *Local Implementer* i diversi autori fanno riferimento a quelle consociate che se da un lato dipendono fortemente dai flussi di conoscenza inviati dalla casa madre, dall'altro non contribuiscono in maniera consistente nella

produzione di conoscenza.

- Con i termini *Strategic Leader, Integrated Payer, World Mandate Integrated Research Unit* si individuano delle filiali che hanno un ruolo di vitale importanza sia in termini di produzione della conoscenza, sia nella ricezione di flussi dalla casa madre.

Figura 4.3 - Il ruolo delle consociate secondo la letteratura.

Definizione	Ruolo svolto dalla consociata
Implementer (Ghoshal & Bartlett, 1998) **Implementer (Gupta & Govindarajan, 1991)** **Local Implementer (Birkinshaw & Morrison, 1995)**	Descrivono sostanzialmente uno stesso tipo di consociata dipendente dai flussi di conoscenza derivanti dalla casa madre o da altre consociate, che allo stesso tempo forniscono bassi flussi in uscita alle altre unità organizzative.
Strategic Leader (Ghoshal & Bartlett, 1998) **Integrated Player (Gupta & Govindarajan, 1991)** **World Mandate (Birkinshaw & Morrison, 1995)** **Integrated Research Unit (Ambos & Reitsperger, 2004)**	Fanno tutti riferimento a una consociata fortemente impegnata sia nel ricevere informazioni dall'esterno (casa madre e consociate), sia nel rappresentare a sua volta un importante fonte di produzione dei flussi di conoscenza.
Contributor (Ghoshal & Bartlett, 1998) **Global Innovator (Gupta & Govindarajan, 1991)**	Individuano una consociata fortemente impegnata nel trasferimento di conoscenza (outflow), la quale riceve tuttavia scarse conoscenze in entrata da parte delle altre unità organizzative della multinazionale.
Local Adaptor (Ambos & Reitsperger, 2004) **Local Innovator (Gupta & Govindarajan, 1991)**	Si riferiscono a quelle consociate che non sono direttamente coinvolte nello scambio di flussi di conoscenza (sia in entrata che in uscita) con le rimanenti unità organizzative della multinazionale.

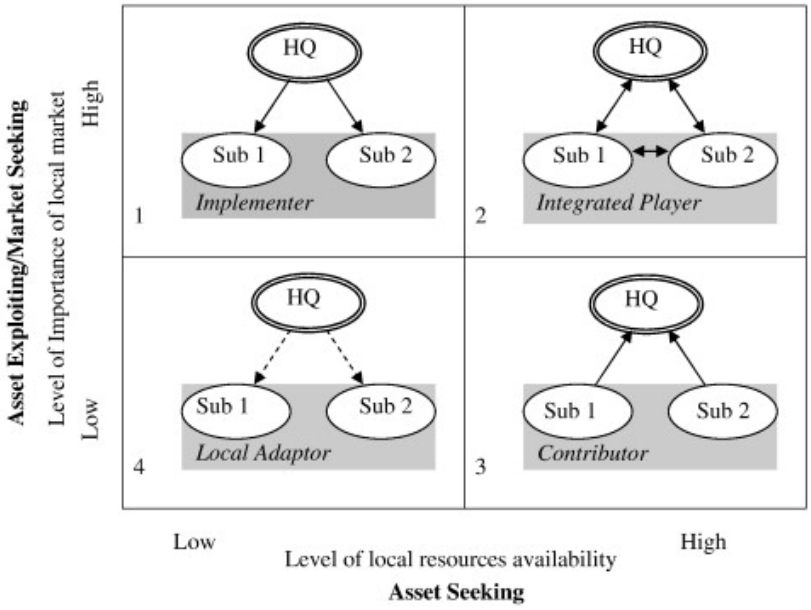
Fonte: Wang & Suh, 2009. Rielaborazione propria.

- Nel definire delle consociate fortemente impegnate nel trasferimento di conoscenza, allo stesso tempo però poco interessate dai flussi in entrata, alcuni autori utilizzano il termine *Contributor* oppure *Global Innovator*.

- Con *Local Adaptor* o *Local Innovator* si individuano infine delle filiali poco interessate dallo scambio di conoscenza, sia per quanto riguarda i flussi in entrata, che in uscita.

Riprendendo ora la matrice vista in precedenza, è possibile ricollegare tali definizioni alle diverse strategie di internazionalizzazione individuate da Wang & Suh: nell'immagine che segue si dà rappresentazione di quanto detto, riconducendo a ciascuna cella e quindi a ciascuna strategia di internazionalizzazione, il rapporto casa madre-consociata che si suppone debba essere instaurato (Wang & Suh, 2009).

Figura 4.4 - Internazionalizzazione e ruolo della consociate.



Fonte: Wang & Suh, 2009. Rielaborazione propria.

- **Cella 1**: come visto in precedenza, in questo blocco la casa madre adotta una strategia di tipo *asset-exploiting/market seeking*: principale responsabilità delle consociate diventa quindi riuscire a mettere in pratica tale strategia, massimizzando l'utilità delle conoscenze sviluppate dalla casa madre in un mercato estero. A questo proposito i flussi di conoscenza dalla casa madre sono consistenti, in quanto necessari all'implementazione della strategia d'impresa; d'altra parte tuttavia il mercato ospitante, pur rappresentando un'importante opportunità di mercato, non dispone di risorse e conoscenze di cui le altre unità operative appartenenti

alla multinazionale possano beneficiare. Il ruolo che meglio si addice alle filiali che debbano supportare una strategia di questo tipo è quello di *Implementer*, che come visto in precedenza richiede consistenti flussi in entrata dalla casa madre, ma non incide nei flussi in uscita.

- **Cella 2**: in questo riquadro la strategia di internazionalizzazione messa in atto dalla casa madre deriva dalla mescolanza dell'approccio *asset-exploiting/market-seeking* con quello *asset-seeking*. In questo secondo caso il mercato ospitante non solo rappresenta un'opportunità di sfruttamento del vantaggio competitivo nazionale, ma è anche in grado di incidere nell'attività di gruppo tramite la produzione stessa di conoscenza e competenze. In tali circostanze il ruolo che meglio si addice alle consociate è quello di *Integrated Player*, in quanto la loro centralità è assoluta sia in termini di flussi di conoscenza in entrata, che in uscita. Il trasferimento di conoscenza dalla casa madre alla filiale consente di implementare la strategia legata all'approccio *asset-exploiting*, viceversa nel fornire informazioni alla casa madre e alle altre unità operative, una filiale assolve all'adempimento di un piano d'azione di tipo *asset-seeking*.
  Va precisato tuttavia come nella concezione di Wang & Suh, un *integrated player* sia impegnato nel trasferimento di conoscenza esclusivamente verso la casa madre e verso altre consociate appartenenti allo stesso mercato. Ciò non toglie tuttavia, che le filiali rientranti in altri "blocchi" del modello e quindi espressione di una diversa strategia aziendale, riescano ad assimilare indirettamente, attraverso il contributo della casa madre, le competenze prodotte.

- **Cella 3**: il riquadro in questione individua una circostanza nella quale la casa madre adotta una strategia di tipo *asset-seeking*, ricercando l'internazionalizzazione in mercati dove la disponibilità di risorse è elevata, ma l'importanza rivestita dal mercato locale è limitata. La filiale è quindi responsabile per la creazione di competenze e flussi di conoscenza per le altre unità operative. In questa cella una consociata svolge il ruolo di *Contributor*, nomenclatura affiancabile al concetto espresso da Birkinshaw & Morrison con la definizione di *World Mandate* e da Ambos & Reitsperger con *Centre of Excellence*: in tutti questi casi gli autori citati fanno riferimento ad una strategia che presuppone alti flussi in uscita e bassi flussi di conoscenza in entrata. Anche in questo caso tuttavia, nel far riferimento alla

conoscenza trasmessa dalla filiale, Wang & Suh ricomprendono nella loro concezione esclusivamente i flussi diretti alla casa madre e alle altre unità operative localizzate nella stessa regione.

- **Cella 4**: in questo riquadro i Paesi nei quali viene localizzata una consociata non presentano un reale potenziale, ne in termini di mercato ne di accesso a determinate risorse. Come già evidenziato in precedenza le multinazionali ormai consolidate, potrebbero voler rafforzare la loro posizione in un nuovo mercato che permetta loro di manifestare la loro presenza globalmente. Allo stesso tempo le "nuove multinazionali" potrebbero voler sfruttare in un tale mercato determinate opportunità di nicchia. Le filiali qui stabilite richiedono in questi casi alcune linee guida relative alle attività di produzione e al management, ma non vengono influenzate da massicci flussi di conoscenza in entrata, ne ci si aspetta che queste forniscano nuove competenze o risorse alle altre unità operative o alla casa madre, non essendoci reali risorse a livello locale, realmente utili per il gruppo. In questo caso le filiali agiscono quindi in qualità di *Local Adaptors*, rimanendo quindi escluse dallo scambio consistente di flussi di conoscenza.

Ricollegando ancora una volta la letteratura, ed in particolare il modello fornito da Wang & Suh, alla situazione italiana, ci possiamo aspettare che ogniqualvolta un' investitore estero decide di insediarsi in Italia, dia vita a delle consociate che rappresentano un reale valore aggiunto per l'intero gruppo. Se come detto in precedenza, le imprese vedono nell'Italia la possibilità di attuare una strategia di tipo *asset-seeking*, ci si aspetta che le unità operative qui localizzate agiscano da *Contributor*, ossia riescano a fornire e produrre importanti flussi di conoscenza, a favore della casa madre e dell'intero gruppo. Nel caso aziendale che segue si cercherà di individuare le motivazioni che hanno spinto un'investitore estero ad acquisire in Italia: dopo una prima presentazione dell'azienda multinazionale e delle maggiori tappe che questa ha affrontato nel tempo, ci si concentrerà sull'impresa acquisita in Italia. Riportando quanto raccolto attraverso delle interviste realizzate direttamente sul campo, si individueranno i fattori che incidono sull'attività, il ruolo svolto dalla consociata italiana e il rapporto che questa intrattiene con la casa madre.

4.2 Case study: Osram SpA

4.2.1 Il Gruppo Osram: storia e valori.

Nel presente paragrafo ci si occuperà di Osram, marchio conosciuto in tutto il mondo, affermatosi nell'ultimo decennio nel settore del *lighting*: quest'impresa multinazionale, rappresenta ad oggi uno dei maggiori produttori di LED, lampade high-tech, elettronica per l'alimentazione e il controllo di sistemi di illuminazione. Se un tempo il *brand* veniva associato principalmente alla produzione di lampadine, ad oggi il comparto che maggiormente incide sul fatturato totale è quello dei prodotti elettronici: semiconduttori opto-elettronici, alimentatori elettronici e lampade con alimentazione elettronica integrata (Osram, 2012).
Ingegnere tedesco a cui si riconduce l'avvio della storia legata al settore, è Heinrich Goebel, il quale una volta emigrato negli Usa per sfuggire ai moti rivoluzionari tedeschi di quegli anni, inventa la prima lampada a incandescenza. Alcuni decenni più tardi l'austriaco Auer von Welsbach, portando avanti quanto sviluppato negli anni, presenta al mercato una nuova lampada con un filamento di osmio, chiamata appunto Oslamp (1901). Cinque anni più tardi è lo stesso Auer von Welsbach, il quale nel frattempo aveva dato vita ad una società, la Auer-Gesellschaft (conosciuta anche come Deutsche Gasgluhlicht Anstalt), a registrare il marchio Osram presso l'ufficio brevetti di Berlino. Il nome derivava dagli elementi che, all' epoca in cui l'impresa venne fondata, venivano utilizzati per i filamenti delle lampadine: osmium e *wolfram*, traduzione tedesca dell'osmio e del tungsteno.
Nel 1919, la Deutsche Gasgluhlicht Anstalt decide di unire le proprie attività produttive con quelle di Siemens & Halske ed AEG, 2 dei maggiori operatori e *competitors* del settore, e di dar vita ad una nuova società con sede a Berlino, la *OSRAM Werke GmbH KG*. Questo triplice assetto proprietario si manterrà negli anni a venire, ed in particolare fino al 1978, quando Siemens AG rimarrà l'unico azionista del gruppo. Di recente si è assistito tuttavia allo spin off di Osram da Siemens, operazione che portando Osram ad essere completamente indipendente, è stata seguita poi dal lancio della società in borsa, la quale risulta oggi quotata sul listino di Francoforte. L'attività del Gruppo si è contraddistinta negli anni per il rispetto di alcuni valori, quali (OSRAM, 2012):

- **Leadership**: l'azienda si classifica tra i primi tre produttori mondiali di sorgenti

luminose (Battaglia, 2007), grazie ad una politica ambiziosa volta al miglioramento continuo.

- **Pionierismo**: valore legato alla capacità dell'impresa di studiare prodotti all'avanguardia, conseguenza diretta di un forte spirito innovativo e di una grande cultura imprenditoriale.

- **Fonte di ispirazione**: la "luce" rappresenta una vera e propria fonte d'ispirazione, non solo in termini di attività d'impresa, ma anche in un'ottica di possibile miglioramento per la vita di ciascun consumatore che può beneficiare di soluzioni e prodotti sempre più innovativi e all'avanguardia.

- **Responsabilità**: valore alla base dell'attività d'impresa, la quale deve avvenire garantendo la massima correttezza a ciascun *stakeholder*, da un punto di vista etico, ecologico e sociale.

Il rispetto di tali valori, ed in particolare la capacità di imporre la propria *leadership* ai mercati, negli anni è andata di pari passo con la crescente internazionalizzazione del Gruppo. Alla casa madre, localizzata oggi a Monaco dopo l'inaugurazione nel 1965, fanno capo 49 siti produttivi dislocati in 19 Paesi. Diverse sono le operazioni che negli anni hanno permesso al gruppo di avvicinare nuovi mercati. Tra le più importanti si citano (OSRAM, 2012):

- una joint venture con Mitsubishi nel 1989, con l'obiettivo di rafforzare il business del lighting in Giappone, questo integrando le conoscenze tecnologiche di Osram con il vantaggio commerciale di Mitsubishi Electric, che metteva quindi a disposizione la propria rete di vendita;

- nel 1993 l'acquisizione delle attività nord americane di SYLVANIA, secondo produttore statunitense di sistemi di illuminazione (al momento dell'acquisizione), rappresenta un'importante operazione grazie alla quale Osram rafforza in maniera consistente la propria presenza oltremare;

- nel 2001 la joint venture con Infineon, fondamentale nel rafforzare la propria posizione di mercato nel campo degli opto semiconduttori.

- nel 2004 l'acquisizione della SVET, operazione che ha permesso alla multinazionale tedesca di avvicinarsi al mercato russo e, più in generale a tutto l'Est europeo. La società acquisita impiegava al momento dell'operazione circa 2 mila dipendenti, specializzandosi nella produzione di tubi fluorescenti e starter.

Aldilà della dimensione internazionale raggiunta negli anni da Osram, altra caratteristica fondamentale alla base dell'attività d'impresa è l'importanza data all'innovazione e alla R&S: in media il gruppo investe annualmente circa il 5% del fatturato in attività di ricerca e sviluppo, riuscendo così a depositare negli ultimi 5 anni circa il 40% delle domande di brevetto presentate dall'intero settore. Altro segnale del forte spirito d'innovazione che contraddistingue l'attività d'impresa è la maggior incidenza dei "nuovi prodotti" sul fatturato aziendale: più di un terzo dei ricavi di vendita derivano infatti da prodotti presenti sul mercato da non più di 5 anni (Osram, 2012).
Nel corso degli anni Osram si è quindi contraddistinta per lo studio continuo e il lancio di prodotti capaci ci apportare delle migliorie e delle novità rispetto a quanto già offerto e presente nel mercato. La tabella che segue illustra alcuni di essi, sottolineando come

Tabella 4.2 - Maggiori prodotti lanciati da Osram nella storia.

Anno	Prodotto lanciato sul mercato
1907	Lampada con filamento metallico (commercializzata per prima dalla società Auer all'inizio del secolo)
1925	Lampada per proiettori a doppio filamento Bilux, la prima a mettere a disposizione luci abbaglianti e anabbaglianti da un'unica sorgente luminosa
1954	Lampada allo xeno XBO utilizzata per l'illuminazione teatrale, di studi televisivi, proiezione cinematografica.
1968	Lampada ad alogeni metallici POWERSTAR HQI, utilizzate per l'illuminazione anche di stadi olimpici etc.
1980	Gamma di alimentatori elettronici QUICKTRONIC
1985	Lampada a risparmio di energia OSRAM DULUX EL, grazie alla quale l'impresa assume il ruolo di pioniere nella produzione e commercializzazione di lampade a basso consumo per impieghi domestici.
2001	LED InGaAIP in tecnologia thin-film. Tale tecnologia ha reso possibile i LED high flux ad alte prestazioni come OSTAR.
2002	POWERBALL, lampada a scarica con tecnologia ceramica a sfera.
2004	MINISTAR, lampada ad alogeni con riflettore incorporato più piccola del mondo

Fonte: Osram, 2012. Rielaborazione propria.

negli anni, Osram sia riuscita ad applicare il proprio know-how, individuando delle soluzioni in grado di rispondere alle esigenze di una cerchia di consumatori via via più ampia: si pensi all'impiego dei prodotti Osram nel settore cinematografico, automobilistico, nell'illuminazione di grandi opere come Piazza dei Miracoli, la Cappella Sistina, la Basilica del Santo a Padova, Piazza dei Signori etc.

4.2.2 La presenza di Osram in Italia

La presenza di Osram in Italia può essere storicamente ricollegata alla "Società Edison per la fabbricazione delle lampade ing. C. Clerici e C.", azienda fondata a Milano nel 1897 da Carlo Clerici. Parallelamente all'attività di Auer V.W., in quegli anni l'ingegnere italiano si concentra nello studio e nella produzione delle lampade, presentando così al mercato dei prodotti da considerarsi innovativi per il periodo storico, capaci di imporsi tra la concorrenza.
Dopo la prima guerra mondiale, la Edison Clerici passa in un primo momento sotto il controllo di un'azienda americana, la *International General Electric*. Nel 1930 avviene l'accordo con Osram, grazie al quale la società entra a far parte della multinazionale, dando vita a delle sinergie che si traducono in un rapido miglioramento tecnologico e in una conseguente crescita della consociata italiana (Osram, 2013).
Dalla banca dati AIDA si individua come ad oggi la *Osram SpA*, impiegando circa 1040 dipendenti, sia una società in grado di dare un apporto importante al gruppo, non solo in termini di conoscenze e competenze trasmesse, ma anche in termini di redditività. Pur in una situazione di crisi odierna in cui la riduzione delle vendite, dell'EBITDA e dell'utile appaiono piuttosto scontate, bisogna sottolineare come i valori relativi a tali grandezze si siano mantenuti tuttavia piuttosto stabili se paragonati ai valori medi dell'ultimo decennio. Al 30/09/2012 la società ha chiuso l'anno commerciale con vendite superiori ai 240 milioni di euro, un EBITDA[1] pari a circa 20 milioni di euro e un utile netto pari a 4.022.160 milioni di euro. Dopo un brusco calo registrato nel 2010, nell'ultimo biennio si nota una ripresa dei valori relativi alla redditività: ROS, ROA e ROE[2] sono tutti in

[1]EBITDA (Equity Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): calcolato come differenza tra ricavi e costi, al netto di ammortamenti, oneri finanziari e tasse.

[2]ROS (Return On Sale): calcolato come rapporto tra Risultato Operativo e fatturato, pone in evidenza la redditività unitaria delle vendite.

crescita e pari quasi al valore medio del decennio in corso. I dati AIDA mostrano poi un totale delle attività e un PN significativi e piuttosto stabili e una posizione finanziaria netta nell'ultimo triennio negativa, ma comunque contenuta. Buono il tasso di rotazione del capitale investito che si avvicina ad un valore pari a 2.

Tabella 4.3 - Osram SpA: alcuni dati economico-finanziari.

	30/09/12 EUR	30/09/11 EUR	30/09/10 EUR	30/09/09 EUR	Media 10 anni EUR
Ricavi delle vendite	245,889,173	269,774,627	249,681,000	249,598,527	292,876,210
EBITDA	20,872,724	20,153,619	11,363,690	20,807,736	23,738,833
EBITDA/Vendite (%)	7.84	7.00	4.32	7.96	7.79
Redditività delle vendite (ROS) (%)	3.47	3.84	1.00	4.27	4.30
Utile Netto	4,022,160	-2,435,223	580,389	3,530,526	6,663,303
Totale Attività	132,216,807	140,164,516	143,299,326	151,954,155	147,720,817
Patrimonio Netto	75,358,449	71,336,291	74,290,262	83,281,129	79,715,177
Posizione finanziaria netta	-4,749	-12,537,213	-3,829	4,940,794	-754,751
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	7.00	7.89	1.83	7.35	8.95
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	5.34	-3.41	0.78	4.24	8.70
Rotaz. cap. investito (volte)	1.86	1.92	1.74	1.64	2.05

Fonte: Banca dati AIDA. Rielaborazione propria.

Ad oggi la *Osram SpA*, società di diritto italiano che per la propria collocazione geografica fa riferimento alla *Regional Company South Europe*, ha sede legale a Milano e dispone di 2 unità produttive localizzate a Modugno (Bari) e Treviso. Riprendendo quanto scritto nel Modello di organizzazione, gestione e controllo della società si comprende come "la società operi nel campo della ricerca e sviluppo, progettazione, produzione e vendita di prodotti, componenti, apparecchi e soluzioni applicative per il mercato dell'illuminazione". In particolare, nello scopo sociale sono ricomprese (Osram, 2012):

ROA (Return On Assets): individuato dal rapporto tra l'utile ante oneri finanziari e il totale attivo, misura la redditività relativa al capitale investito.
ROE (Return On Equity): esprime la redditività del capitale apportato dai soci, in quanto calcolato come rapporto tra il risultato d'esercizio e il PN.

- l'acquisto, la vendita e l'utilizzazione di brevetti, processi ed apparecchi riconducibili allo scopo sociale;
- l'acquisto, la costruzione, la vendita e l'affitto di beni mobili ed immobili;
- l'impianto, l'acquisto, l'esercizio e la liquidazione di altre aziende aventi gli stessi scopi sociali o affini;
- il rilascio di fideiussione e l'apposizione di avalli con o senza garanzia, per obbligazioni e debiti di terzi;
- generalizzando, qualsiasi operazione che sia in relazione con lo scopo sociale.

L'attività svolta in Italia deve svolgersi nel pieno rispetto delle strategie e degli obiettivi concordati con la casa madre. Legalmente responsabile di tutte le attività localizzate nel nostro Paese è la Direzione Generale, la quale rappresenta una guida operativa per le diverse strutture di vendita e le diverse funzioni di supporto collegate: congiuntamente ad esse, la DG stabilisce come debbano essere applicate le strategie di vendita e definisce le relative strutture organizzative da adottare. La Direzione Generale assume anche il ruolo di *Local Compliance Officer* essendo questa responsabile dell'osservanza delle politiche aziendali.
Ad un livello gerarchicamente inferiore, la struttura organizzativa dell'azienda prevede una classificazione per funzione, in particolare questa si articola su (Osram, 2012):

- **Funzioni commerciali e di marketing**: le diverse strutture commerciali risultano suddivise in direzioni, articolate a loro volta per Business Unit e canale distributivo. Si riconoscono diversi canali di vendita, quali:
  - *il General Lighting Trade*: canale distributivo riferito ai grossisti di materiale elettrico, siano essi indipendenti o raggruppati in consorzi;
  - *il General Lighting OEM*: si riferisce ai produttori di apparecchi per l'illuminazione con un rapporto di vendita diretta;
  - *il General Lighting Retail*: fa riferimento alla grande distribuzione e a quei rapporti contrattuali con catene e associati, stipulati al fine di organizzare la distribuzione;

- *il General Lighting Projects & Solutions*: si riconduce da un lato alla partecipazione a gare e alla gestione del rapporto con i diversi enti pubblici, e dall'altro alla attività progettuale nel definire nuovi prodotti;
- *lo Special Lighting Automotive*: si rivolge ai diversi operatori del settore automobilistico (produttori di componentistica e di veicoli, grossisti e distributori di prodotti di ricambio)
- *lo Special Lighting DO*: relativo alla gestione dei rapporti che intercorrono con produttori specialistici di prodotti che rappresentano una risposta all'illuminazione monumentale, sportiva, cinematografica e del entertainment in genere;
- *L' OS State Solid Lighting*: si riferisce a quelle attività tecnologicamente avanzate, tra le quali la vendita di opto-semiconduttori ad imprese elettroniche e distributori.

Attività di marketing e di gestione di servizio al cliente affiancano poi l'attività di vendita: in particolare, il primo opera sia attraverso funzioni trasversali che coinvolgono la promozione dell'intera azienda, sia con funzioni specializzate per ciascuna Business Unit. La funzione del *Customer Service Management* oltre a sviluppare il rapporto che intercorre con il cliente, interviene nella gestione dei processi di qualità, di gestione degli ordini, logistico e distributivi (Osram, 2012).

- **Funzioni amministrative e di *controlling***: si articolano su più ambiti di responsabilità trasversali, quali (Osram, 2012):
  - Amministrazione e Finanza: si riferisce alla tenuta amministrativa, di bilancio e finanziaria della società, oltre a comprendere quelle attività di supporto legale.
  - Controllo di gestione: riferito a quei processi di *budgeting*, *reporting*, controllo interno e gestione delle vendite. Svolto sia ad un livello centrale che allocando le funzioni presso le due unità produttive.
  - *Sales Operations*: consente la gestione degli ordini e della loro distribuzione, assicurando la copertura della domanda.

  - *Sales Operations Processes & Contract Management*: fa riferimento alla gestione degli aspetti contrattuali e all'amministrazione delle vendite.
  - *Information Systems*: relativo alla gestione degli strumenti informatici e dei sistemi informativi, ricomprende anche le attività di sviluppo degli stessi. In questo settore è prevista un'integrazione totale a livello europeo delle strutture e delle responsabilità.
  - Acquisti: consiste nella gestione dei rapporti con i diversi fornitori. Anche in questo caso è previsto un certo grado di integrazione in termini sia di responsabilità che di strutture, non tanto con la casa madre quanto la rispettiva struttura *Regional* (South Europe).

- **Funzioni di supporto all'azienda**: relative a Risorse Umane, Qualità, Sicurezza ed Ecosostenibilità.

- **Funzioni di produzione**: vengono svolte nei 2 siti produttivi della consociata italiana, localizzati a Bari e Treviso e inaugurati rispettivamente nel 1971 e nel 1966.

Mentre nell'impianto meridionale ci si concentra sulle sole attività di produzione (con particolare riferimento al *Professional Lighting e alla Specialty Lighting*), il *plant* trevigiano presenta una complessità organizzativa maggiore.

4.2.3 Il *plant* trevigiano: intervista al dott. Maschio

Nel paragrafo che precede si è sottolineato come il sito produttivo di Treviso svolga un ruolo che va oltre la mera produzione: lo stabilimento trevigiano rappresenta un vero e proprio punto di riferimento per l'attività dell'intero gruppo. Oltre allo sviluppo di soluzioni legate alle specifiche attività locali, qui si svolgono attività di R&S e marketing capaci di influenzare i diversi processi aziendali internazionalmente: da qui nasce la volontà di intervistare il dott. Alfredo Maschio, responsabile Risorse Umane della Osram SpA. Come si leggerà nelle pagine che seguono, l'intervista si è basata soprattutto sulle tappe che hanno contraddistinto la società, guardando poi all'individuazione di quei fattori che negli anni hanno rappresentato e continuano a rappresentare il vero vantaggio competitivo che ancora oggi motiva la presenza di un grande gruppo multinazionale in

Italia.
Andando per gradi e ricostruendo la storia che ha contraddistinto la presenza della multinazionale in Italia, si ricorda come l'acquisizione della "Società Edison per la fabbricazione delle lampade ing. C. Clerici e C." avvenuta nel 1930, abbia segnato l'entrata del gruppo tedesco nel nostro Paese. Così facendo questo riusciva ad appropriarsi di competenze e tecnologie, che pur di secondo piano rispetto a quelle tedesche, erano in mano al primo marchio italiano del settore: con l'acquisizione Osram riusciva quindi a penetrare un mercato adiacente di grande interesse, che ci si aspettava potesse continuare a crescere costantemente e che soprattutto si caratterizzava per un significativo numero di consumatori. Se guardiamo alla data di nascita di entrambe le società, ci rendiamo conto come la maggior età dell'azienda italiana non sia andata di pari passo con lo sviluppo della società tedesca: in molto meno tempo la seconda è infatti riuscita a creare le condizioni per essere essa stessa ad acquisire una società creata decenni prima. In un certo senso, tale fatto è rappresentativo della situazione odierna, in cui, se confrontiamo il numero di multinazionali italiane nel mondo, con quelle tedesche, ci si rende conto come le realtà italiane internazionali siano di gran lunga inferiori. Riportando il pensiero del dott. Maschio, questo fatto è probabilmente riconducibile ad una diversa cultura imprenditoriale e manageriale ed ad una diversa situazione economica, che già nel dopoguerra rendevano difficoltoso tenere il passo dei maggiori Paesi mondiali in termini di internazionalizzazione.
ll basso livello logistico, tecnologico ed informatico che caratterizzava quei decenni, come immaginabile, rendeva difficili la comunicazione e gli spostamenti. Per questo anche un grande gruppo, nel momento in cui acquisiva una società estera, aveva la necessità di dar vita ad una consociata che potesse in primo luogo produrre per il mercato locale. Nel nostro caso quindi, l'obiettivo di Osram era quello di acquisire una società che riuscisse a rappresentare un punto di riferimento per la produzione e la commercializzazione dei prodotti nel mercato italiano.
In breve tempo, complice l'appoggio del gruppo, la Osram in Italia diventa una realtà importante. Guardando poi alla situazione economica di crescita che ha attraversato il Paese nei decenni successivi alla seconda guerra mondiale si comprende il perché della creazione dei 2 stabilimenti produttivi a Bari e Treviso.
Mentre il primo si dedicava alla produzione della tecnologia fluorescente, il secondo iniziò concentrandosi nella produzione di lampade destinate al settore automobilistico.

Lo stabilimento meridionale non ha subito nel tempo grossi cambiamenti, per quanto riguarda invece il sito produttivo di Treviso, complice la spinta del management locale, nei decenni le migliorie apportate sono state molte, tanto che accanto alla primaria funzione di produzione, oggi il sito può essere considerato un centro di R&S a tutti gli effetti.
Se da un lato la tecnologia necessaria alla produzione delle lampade era inizialmente piuttosto generale, con il tempo l'evolvere in campo tecnologico hanno aumentato la necessità di specializzarsi. Allo stesso tempo, la crisi economica e petrolifera che ha colpito l'Italia negli anni '70, ha costretto la società a ricercare nuove soluzioni che le permettessero di emergere e di continuare a rappresentare un vero valore aggiunto per il gruppo. In questa situazione di *austerity* vi era quindi la necessità di una ristrutturazione: specializzazione e riduzione dell'organico furono i due provvedimenti che lo stabilimento dovette prendere. Da un lato si ridusse parte dei 1200 dipendenti all'epoca impiegati (oggi sono circa 600), dall'altro si passò progressivamente dall'essere un'unità produttiva molto generalista, specializzata non sul prodotto ma sul mercato, ad un'unità molto più focalizzata.
La svolta vera e propria per l'impianto trevigiano arriva comunque a pochi anni dalla creazione, quando il management locale riesce a convincere la casa madre a permettere l'uscita dal *core business* societario: IBM era in quegli anni alla ricerca di un nuovo partner commerciale, che potendo beneficiare dello stesso *know how* addestrativo statunitense fosse in grado di assumersi la produzione di alcune schede computer, le S400. L'operazione permise da un lato la riqualificazione di un sostanzioso gruppo di risorse, in quanto un centinaio di persone fu destinata al nuovo progetto, e dall'altro ebbe il grande merito di permette l'assimilazione di nuove competenze e conoscenze.
Nel frattempo l'elettronica entrò nel campo dell'illuminazione, favorendo quindi l'impianto trevigiano che grazie ad IBM, aveva nel frattempo maturato il *know how* necessario: quando agli inizi degli anni '80 Osram brevetta la prima lampada fluorescente a risparmio energetico, prodotto che si caratterizza per un'alimentazione che richiede una scheda elettronica, Treviso rappresenta quindi l'ubicazione perfetta per la produzione degli accenditori elettronici. Da qui inizia una nuova storia di investimenti e ricerca per lo stabilimento, in cui ci rende conto che il *manufacturing* non è sufficiente a garantire un' ottimale gestione di prodotto con queste caratteristiche. Mentre in una lampadina di vecchia concezione il prodotto è tecnicamente stabile, in un prodotto elettronico in cui

il ciclo di vita è brevissimo, vi è la necessità di disporre di risorse qualificate: ingegneri che sappiano fare R&S, industrializzare il prodotto e gestire i vari aspetti accessori. Se negli anni '70 circa il 95% dei dipendenti erano operai, ad oggi dei 600 dipendenti, almeno 200 sono colletti bianchi e di questi, il 60% sono ingegneri elettronici.
Ad oggi, lo stabilimento di Treviso rappresenta una realtà di riferimento per l'intero gruppo. Negli anni si è assistito ad una progressiva specializzazione delle attività in esso svolte. Pur rappresentando oggi un sito strategico in termini di innovazione, la produzione dei tradizionali prodotti non è stata abbandonata; è dai prodotti legati all'elettronica che si traggono comunque i maggiori profitti. Se un tempo la consociata è nata con l'obiettivo di produrre per il mercato italiano, ad oggi circa il 95-98% dei prodotti italiani è destinato ad un mercato estero. Come spiegato, il sito trevigiano si caratterizza per una struttura organizzativa articolata. Secondo il Modello di organizzazione, gestione e controllo della società alla Direzione di Stabilimento si riconducono:

- funzioni di produzione: si distinguono due diverse aree di produzione, dedicate all'elettronica e alle lampade.

- funzioni di controllo (di plant): funzioni svolte con riferimento alle sole attività trevigiane, di diretto riporto alla Direzione Controllo e Finanza.

- la funzione servizi tecnici di unità: include *engineering*, progettazione, manutenzione e sicurezza.

- funzioni di R&S: svolte impiegando veri e propri gruppi di risorse alle varie aree di progetto (*Consumer Lighting e LMS.)*

- funzioni di qualità: sia trasversali che specifiche per ciascuna area produttiva.

Il fatto di appartenere ad un gruppo rimane fondamentale nel delineare l'identità della consociata, tuttavia l'apporto che la Osram SpA è in grado di dare alla multinazionale stessa, in particolare grazie all'attività trevigiana, è notevole. La casa madre ha un ruolo fondamentale nel definire la strategia, le procedure da seguire, le politiche da adottare, tuttavia riprendendo la teorizzazione precedente, alla consociata italiana si associa il ruolo di *Contributor*: le competenze prodotte vanno infatti a vantaggio dell'intera multinazionale.

Pur ricoprendo ad oggi un ruolo importante, il fatto di appartenere ad un gruppo multinazionale comporta la necessità di combattere in primo luogo la competitività interna nel convincere la casa madre sulla bontà dell'investimento. Nello specifico, la prima grande sfida che la Osram SpA si sta preparando ad affrontare è il passaggio all'illuminazione digitale, con la quale si passerà dalle lampade ai LED. Questa nuova tecnologia richiede l'impiego di minori risorse rispetto alle tradizionali lampade: questo significa, da un lato l'improvviso l'esubero di alcuni impianti produttivi e la conseguente riconversione di quelli mantenuti in essere, dall'altro l'aumento dei *competitors* non solo tradizionali (General Elettric e Philips), ma anche nuovi, provenienti cioè da settori per i quali dispongono del *know how* necessario (Toshiba, Samsung).
Allo stesso tempo la capacità di convincere la casa madre sulla bontà dell'investimento passa per un contesto macroeconomico favorevole, sinonimo di fiducia per l'azienda investitrice.
Questi i maggiori punti di forza e debolezza riscontrati durante l'intervista:

Punti di debolezza:

- il mercato italiano è stabile, non in crescita: pur rappresentando un buon sbocco di mercato in termini dimensionali, il Paese è ad oggi in una fase recessiva in cui i consumi diminuiscono progressivamente. Diventa quindi semplice pensare di commercializzare i prodotti, trasportabili oggi senza troppa difficoltà, piuttosto che costruire un vero e proprio impianto produttivo.

- l'Italia non è un Paese a basso costo del lavoro per quanto riguarda le risorse poco qualificate, se paragonata ai Paesi dell'est Europa o all' Oriente

- lo scarso funzionamento del sistema giudiziario. In questo caso tuttavia deve emergere la capacità della consociata nell'evitare qualsiasi tipo di comportamento che richieda di ricorrere alla giustizia.

- la scarsa capacità del governo di gestire i fondi e finanziamenti pubblici. Un governo che riesce ad individuare un progetto meritevole, allocandovi le risorse necessarie all'attività, può dar vita ad un *business* di successo, in grado di attirare l'attenzione degli investitori, o addirittura di rappresentare lo *starter* per un vero e proprio distretto industriale.

Punti di forza

- la presenza di figure qualificate: le università locali riescono a formare ingegneri ben preparati.
- se paragonate alle risorse tedesche, i dipendenti italiani altamente qualificati, percepiscono molto meno. Questo vantaggio in termini di costo del lavoro in parte si disperde però se alla sola retribuzione associamo anche i relativi contributi e tasse, a carico del dipendente e dell'impresa.

Se da un lato la casa madre deve quindi individuare un ambiente economico e d'impresa da cui poter trarre un effettivo beneficio, dall'altro è il territorio stesso a beneficiare della presenza di un tale gruppo multinazionale. Da un punto di vista economico, questo consiste nel fatto di assumere una cifra importante di forza lavoro locale, garantendo inoltre un profitto a quanti beneficiano degli appalti. Guardando a quanto espresso invece dagli stessi dipendenti del gruppo, quello che questi apprezzano maggiormente è il fatto di essere operativi in un contesto internazionale, che si discosta quindi dalla tradizionale realtà "famigliare" italiana, rappresentando inoltre un'opportunità di formazione e crescita personale.

4.3 Conclusioni

Nel presente capitolo si è svolta per prima cosa una teorizzazione del fenomeno dell'internazionalizzazione, individuando in particolare i motivi che possono spingere un'impresa a diventare multinazionale. Come visto, la letteratura tradizionale individua tre diversi approcci: si parla di *asset exploiting-market seeking approach* ogniqualvolta un'imprenditore intravede la possibilità di replicare risorse e competenze su cui si basa il proprio vantaggio competitivo nazionale, in un mercato estero. Si parla invece di *asset-seeking approach* quando l'impresa sia interessata ad acquisire particolari competenze e risorse che un determinato mercato estero è in grado di offrire. Secondo lo *stages model* l'internazionalizzazione è invece un processo progressivo, che avviene per gradi, con il quale un'azienda punta a sfruttare la base di risorse e competenze maturate localmente in mercati via via geograficamente adiacenti, culturalmente vicini e a uno stadio dello sviluppo economico simile.

La letteratura tende ad utilizzare ciascuno di questi approcci in maniera alternativa nello spiegare l'internazionalizzazione. Da qui la volontà di far riferimento ad una metodologia che, combinando ciascuno di essi, riesca a spiegare la maggior complessità dei mercati odierni, ed in particolare la propensione di ciascuna impresa multinazionale ad adottare simultaneamente diverse strategie.
La matrice di Wang & Suh combina l'approccio *asset-exploiting-market seeking* e quello *asset seeking*. Ricollegando poi ciascuna strategia applicabile secondo la matrice, allo studio del ruolo che ciascuna consociata ricopre sulla base delle conoscenze e competenze prodotte e scambiate tra consociata e casamadre, Wang & Suh stabiliscono come a ciascuna strategia d'internazionalizzazione si riconduca un determinato ruolo.
Riportando alla mente l'analisi svolta in precedenza ed adattando tale teorizzazione al contesto italiano, si è arrivati a stabilire, come per le caratteristiche individuate, l'Italia rappresenti la risposta ad una strategia di tipo *asset-seeking*: nel nostro Paese un investitore risulta infatti attratto dalle competenze e dalle risorse che qui può individuare e sviluppare, data la manodopera qualificata presente, la sofisticazione dell'attività d'impresa, la buona propensione all'innovazione.
A conferma di quanto detto, si è poi analizzato un caso pratico, la Osram SpA. Tale marchio, presente nel mercato da più di 100 anni, è una realtà cha ha iniziato il proprio percorso in Italia tra le due guerre mondiali. Nel corso dei decenni la storia e le motivazioni che spingevano Osram ad operare in Italia sono cambiate radicalmente: si è passati dall'acquisizione di una società italiana, la "Società Edison per la fabbricazione delle lampade ing. C. Clerici e C.", realtà che rappresentava per il gruppo l'opportunità di affacciarsi su un mercato in crescita per il quale produrre, ad una realtà che negli anni, grazie allo stabilimento di Treviso è riuscita ad emergere, puntando sulla specializzazione e la sofisticazione d'impresa. Per questa sua attività la consociata ricopre oggi il ruolo di *Contributor*: pur dovendo sottostare a delle linee guida imposte dal gruppo, la società contribuisce significativamente all'attività della multinazionale mediante la produzione di competenze e conoscenze, da cui l'intero gruppo trae beneficio.

Conclusioni

Nella volontà di individuare le motivazioni che dovrebbero spingere un investitore a puntare sull'Italia, si è svolta un'analisi che partendo dallo studio dei dati, ha cercato di evidenziare punti di forza e debolezza del contesto italiano.
Lo studio è stato introdotto attraverso una prima analisi dei fenomeni dell' internazionalizzazione: dopo aver presentato brevemente *l'offshoring*, ci si è però focalizzati sui flussi in entrata. In particolare, nel primo capitolo si è riportato il pensiero di Porter e Pisano relativo al *reshoring*: secondo questi due economisti, dopo decenni di delocalizzazione le imprese dovrebbero iniziare a riconsiderare l'idea di riportare la propria produzione in patria. Da una prospettiva puramente economica, *l'offshoring* nasconde una serie di costi impliciti, capaci nel tempo di erodere parte del beneficio inizialmente calcolato, e basato in maniera prevalente sull basso prezzo delle risorse e della manodopera. Riportando le proprie attività in patria è possibile inoltre esercitare un maggior controllo qualitativo organizzando più efficacemente le diverse operazioni della filiera e dare, nel caso di attività ad alto valore tecnologico, una spinta all'innovazione e al miglioramento, da cui l'economia stessa può trarre beneficio.
Nel secondo capitolo ci si è focalizzati invece sul quadro macroeconomico italiano, analizzando forze e debolezze che contraddistinguono il Paese. Dopo aver riportato i dati relativi agli investimenti diretti esteri nel mondo, si è deciso di analizzare alcuni report internazionali, il *Global Competetiveness Report,* il *Doing Business* ed il *Global Entrepreneurship Monitor*. Questi hanno evidenziato come il far impresa in Italia venga ostacolato da fattori, quali un sistema giudiziario ed istituzionale mal funzionante, un mercato del lavoro poco flessibile, un sistema di tassazione pressante, un sistema finanziario incapace di rispondere alle esigenze di credito delle imprese. Queste difficoltà trovano conferma nel basso livello livello di IDE registrati dal Paese nel corso della sua

storia: guardando ai dati, l'Italia si dimostra tradizionalmente incapace di attrarre capitali dall'estero, i quali nella maggior parte dei casi si rivolgono comunque alla sola Lombardia, con Milano in testa. Se da un lato le criticità che caratterizzano il Paese sono molte, dall'altro l'Italia rimane un mercato importante in termini di dimensioni, PIL ed esportazioni. Un mercato che si contraddistingue per la presenza di numerosi distretti, i quali, in molti casi rappresentano dei veri poli tecnologici all'avanguardia, in cui la propensione all'innovazione e la sofisticazione d'impresa sono elevate. La forza lavoro italiana risulta qualificata e, se paragonata ai principali Paesi avanzati, meno costosa guardando alla sola retribuzione netta. Il Paese, si contraddistingue poi per un potenziale ancora inespresso, legato principalmente al proprio patrimonio culturale e quindi allo sviluppo del settore turistico, reso possibile anche grazie ad un miglioramento del sistema infrastrutturale. Soprattutto al Sud infatti, le possibilità di sfruttare una posizione territoriale strategica possono essere implementate.
Nel capitolo 3, si è approfondita l'analisi relativa agli IDE, individuando le modalità d'entrata con cui gli investitori esteri si affacciano al mercato italiano: dai dati, emerge in primo luogo la costante riduzione nel tempo degli investimenti *greenfield*. Al contrario, le M&A continuano ad occupare una posizione prevalente, soprattutto nel *made in Italy*. A questo proposito si è introdotto brevemente il dibattito relativo all'effettiva bontà della vendita di marchi nazionali considerati strategici.
Riprendendo il pensiero di Padoa Schioppa, si è affermato come in realtà l'acquisizione da parte di un investitore estero risulti vantaggiosa per l'economia stessa, nel momento in cui non si traduca nello smembramento della società, ma contribuisca alla crescita della stessa, attraverso lo sfruttamento delle sinergie che si vengono a creare. Mediamente inoltre, si è osservato come le multinazionali a controllo estero risultino più strutturate, profittevoli, e maggiormente impegnate nella R&S.
Nel capitolo 4 si è utilizzata la letteratura nel fornire una teorizzazione al fenomeno dell'internazionalizzazione. In particolare, partendo dalla descrizione dei tradizionali approcci utilizzati, ci si è poi focalizzati sulla linea di pensiero di Wang & Suh, economisti, che nel loro lavoro hanno presentato un approccio alternativo, in grado di essere applicato alla maggior complessità odierna dei mercati. Utilizzando tale approccio nel classificare l'Italia sulla base di quanto evidenziato nei capitoli precedenti, siamo arrivati a stabilire come la strategia che maggiormente spiega la strategia d'internazionalizzazione di un investitore che impieghi i propri capitali in Italia, è *l'asset-seeking approach*.

in questo caso infatti, le motivazioni che spingono un investitore ad approdare in Italia, sono riconducibili alla possibilità di individuare risorse e competenze da sfruttare nella propria attività d'impresa. Di conseguenza, il ruolo che meglio si addice ad una consociata di questo tipo è quello di *Contributor*: la consociata stabilita in Italia incide infatti attivamente nella produzione e nella trasmissione di conoscenze alla casa madre.
Ricercando conferma di quanto analizzato, si è riportato poi il caso Osram SpA: dall'intervista, oltre a ricevere conferma di come le problematiche individuate in precedenza incidano pesantemente e negativamente sull'attività d'impresa, si è descritto come effettivamente Osram, rappresenti oggi in Italia una realtà importante che si contraddistingue, per la preparazione dei propri ingegneri, la propensione all'innovazione e i massicci investimenti in R&S.
L'italia è quindi un Paese che presenta grandi criticità, capaci di incidere negativamente sul fare impresa, scoraggiando gli investitori. Allo stesso tempo però, il Paese presenta un potenziale inespresso che, a parere di chi scrive, potrebbe tradursi in una nuova fase di crescita e sviluppo. Rimane fondamentale il ruolo svolto dallo Stato nel contribuire al miglioramento dell'ambiente macroeconomico. E' di vitale importanza riuscire ad insediare un clima di fiducia e consapevolezza che spinga gli operatori non solo internazionali, ma anche nazionali, a sfruttare quanto di buono il nostro Paese offre e quanto potrebbe offrire.

Bibliografia

[1] Arpaia A., Agosto 2011. *Tutti i pro e i contro della moneta unica*. http://www.glieuros.eu.

[2] Banca D'Italia, Marzo 2013. *Il turismo internazionale in Italia: dati e risultati*. N.12.

[3] Banca D'Italia, Dicembre 2012. *Supplementi al Bollettino Statistico. La ricchezza delle famiglie italiane*. N. 65.

[4] Barba Navaretti G., Febbraio 2012. *Senza crescita l'investimento è soltanto dei "predatori"*. Il Sole 24 Ore.

[5] Barba Navaretti G., Venables A.J., 2006. *Le multinazionali nell'economia mondiale*. Il Mulino "Manuali".

[6] Basile R., Benfratello L., Castellani D., 2005. *La localizzazione delle imprese multinazionali in Europa: perché così poche in Italia?*. Rapporto sull'industria italiana, Centro studi Condindustria.

[7] Battaglia H., Giugno 2007. *Osram è sinonimo di luce da 100 anni.* Markup, n.158, 102-103.

[8] Benna C., Settembre 2013. *Rilocalizzazione, Italia e Usa guidano il rientro delle imprese.* Repubblica.it, Economia e Finanza con Bloomberg.

[9] Birkinshaw J., 1996. *How subsidiary mandates are gained and lost.* Journal of International Business Studies, n.27, 467-496.

[10] Birkinshaw J., 1997. *Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives.* Strategic Management Journal, n.18, 207-229.

[11] Bronzini R., 2005. *Industrial District, agglomeration economies, and FDI in Italy*. Bank of Italy.

[12] Camera di Commercio Milano, Aprile 2012. *Osservatorio Investimenti Diretti Esteri*. http//:www.Investinmilan.com.

[13] Caroli M. *La gestione delle imprese internazionali*, 2012. McGraw Hill.

[14] Caselli S., Novembre 2012. *Why not Italy?*. Università Commerciale Luigi Bocconi.

[15] Confindustria, Aprile 2012. *Gli investimenti esteri in Italia: i numeri. Più mondo in Italia. Attrarre investimenti esteri per crescere.* .

[16] Corò G., Luglio 2013. *Il "guru" di Obama:"se volete salvarvi tornate in fabbrica"*. Il Giornale di Vicenza.

[17] Daniele V., Dicembre 2007. *Criminalità e investimenti esteri. Un'analisi per le province italiane.* Magna Graecia University of Catanzaro.

[18] Dearmon J., Grier R., 2011. *Trust and accumulation of physical and human capital*. European Journal of Political Economy, 507-519.

[19] Domenichini G., 2012. *Le potenzialità della valutazione nel rapporto impresa-cultura: riflessioni sullo stato dell'arte in Italia.* Tafter Journal.

[20] Emsoen C., Giugno 2012. *Italy Official Seeks Culture Shift in New Law*. The Wall Street Journal.

[21] ENIT, 2013. *Il turismo straniero in Italia*. Direzione Centrale Programmazione e Comunicazione, http://www.eni.it/it/studi-ricerche.

[22] Eurostat, 2013. *International trade and foreign direct investment*. European Commission.

[23] Ferrari S., Guerrieri P., Malerba F., Mariotti S., Palma D., 2004. *L'Italia nella competizione tecnologica internazionale, quarto rapporto*. Franco Angeli, 187-198.

[24] Forzato E., 2013. *World Investment Report 2013*. http://www.newsmercati.com.

[25] Giorgio F., Rapisarda G., 2012. *L'internazionalizzazione del Sistema Italia*. Ministero dello sviluppo economico.

[26] Goldstein A., Luglio 2013. *Un'agenzia per gli investimenti.* Il Sole24Ore.

[27] Isotta F., 2010. *Organizzazione aziendale*. Cedam.

[28] Istat, Dicembre 2011. *Struttura e attività delle imprese a controllo estero*.

[29] Istat, 2013. *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese.*

[30] Istat, 2013. *Noi Italia 2013. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*.

[31] Johanson J., Vahlne J.E., 1977. *The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing market commitments.* Journal of International Business Studies, n.8, 23-32.

[32] Kim D.H., Lin S.C., Suen Y.B., 2013. *Investment, trade openness and foreign direct investment: social capability matters*. International Review of Economics and Finance, n. 26, 56-69.

[33] KPMG, Marzo 2013. *Rapporto Mergers & Acquisitions. In cerca di una direzione: il mercato aspetta segnali di ripresa.* http://www.kpmg.com/it.

[34] Mariotti S., Mutinelli M., 2012. *Italia multinazionale 2012*. Rubbettino Editore.

[35] Marra A., Marzo 2013. *IDE: crollo nel 2012. Prospettive e rilevanza geoeconomica*. https://www.osservatorioanalitico.com

[36] Mattarelli E., 2011. *I team virtuali*. McGraw Hill, 119-140.

[37] Matthews J.A., 2006. *Dragon Multinationals: new players in 21st century globalization.* Asia Pacific Journal of Management, n. 23, 5-27.

[38] Ministero dello Sviluppo Economico, 2011-2012. *L'Italia nell'economia internazionale* .

[39] Moser H., Kelley M., Marzo 2013. *The Reshoring Trend is Good for U.S. Engineers and America*. IIEE-USA Today's Engineer.

[40] Mudambi R., Navarra P., Delios A., Luglio 2012. *Government regulation, corruption, and FDI*. Asia Pacific Journal of Management.

[41] Muffato M., Giacon P., Saeed S., 2012. *Global Entrepreneurship Monitor Italia 2012*. Università degli studi di Padova.

[42] Mutinelli M., 2009. *L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri.* Servizi studi e supporto strategico alla Camera di commercio di Milano.

[43] Mutinelli M., Piscitello L., Dicembre 2011. *Inward FDI in Italy and its policy context*. Vale Columbia Center.

[44] Muzzi L., Febbraio 2013. *Acquisizioni straniere: ecco quando conviene.* http://www.giornale.it(economia).

[45] Navaretti G., Castellani D., Disdier A., Novembre 2006. *How does investing in cheap labour affect performance at home? France and Italy*. Università di Milano, di Urbino e di Parigi I (draft paper).

[46] Navaretti G.B., Venables A.J., 2006. *Le multinazionali nell'economia mondiale*. Il Mulino.

[47] Osram SpA, Settembre 2012. *Modello di organizzazione, gestione e controllo.* http://www.osram.it

[48] Osram SpA, 2012. *Profilo della società.* http://www.osram.it

[49] Osram SpA, 2013. *Cento anni di luce in Italia.* http://www.osram.it

[50] Pisano G.P., Shin W.C., Marzo 2012. *Does America Really Need Manufacturing?*. Harvard Business Review, 94-102.

[51] Platero M., Febbraio 2013. *Italia, sburocratizzare per favorire gli investimenti esteri*. Il Sole 24 Ore

[52] Politecnico di Milano, Ottobre 2012. *Osservatorio Investienti Diretti Esteri*.

[53] Porter M. e Rivkin J.W., 2012. *Choosing the United States*. Harvard Business Review, 81-93.

[54] Regalado A., Gennaio 2013. *The Next Wave of Manufacturing*. MIT Technology Review, 1-18.

[55] Schwab K., 2012-2013. *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum.

[56] Scwarz G., 25 Gennaio 2013. *Der Staatsschulden-Eisberg*. Neue Zurcher Zeitung, Wirtschatsnachrichten.

[57] Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, Gennaio 2008. *Foreign Direct Investment (FDI) in Italy: what are the causes of the current low levels?*. Presidenza del Consiglio die Ministri, 1-13, 25-54.

[58] Sirkin H.L., Zinser M., Hohner D., Agosto 2011. *Made in America, Again. Why Manufacturing will return to the U.S.* The Boston Consulting Group.

[59] Studio Pambianco, Gennaio 2013. *Acquisizioni spinte dal private equity.*

[60] Tedeschi E.G., Gennaio 2012. *Investire in Italia? Conviene (e anche molto)*. Il Sole 24 Ore.

[61] Tremonti G., Marzo 2005. *Un manuale per il patriottismo economico*. Corriere della sera.

[62] UNCTAD, Marzo 2013. *The rise of BRICS FDI and Africa*. Global Investment Trends Monitor, n.12.

[63] UNCTAD, 2010-2012. *"World Investment Report"*.

[64] Valsania M., 2012. *Tornano imprese date per perse*. Il Sole 24 Ore.

[65] Vercelli G., Maggio 2012. *Qui Conviene. Le sette virtù capitali del Bel Paese.* Panorama, N.22(2402), 40-43.

[66] Wang Y., Suh C.S., 2009. *Towards a re-conceptualization of firm internationalization: Heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow*. Journal of International Management, n.15, 447-459.

[67] WorldBank, 2013. *Doing Business 2013.*

[68] WorldBank, 2013. *Doing Business in Italia 2013.*

Ringraziamenti

Giunti alla fine di questo lungo percorso, è forse arrivato il momento di ringraziare quanti hanno contribuito al raggiungimento di questo traguardo tanto atteso.
Un primo ringraziamento alla mia relatrice, la prof.ssa Anna Comacchio, per avermi indirizzata e guidata nella stesura del lavoro e al dott. Alfredo Maschio per l'importante contributo che ha apportato nel trattare il caso Osram.
La prima grande dedica va però al mio amato nonno, forse la prima persona ad aver sempre saputo che sarei arrivata fino a qui e alla mia amata nonna per esserci e per sapermi ricordare di lui ogni giorno. Un grazie poi alla mia famiglia, unico vero punto di riferimento della mia vita. Come non citare poi gli amici di sempre: Tania, Paola, Chiara, Chiara, Andrea, Alberto, Domiziana, Elisa...grazie per aver sopportato le mie assenze, la mia pigrizia, per aver riempito le mie giornate e per esserci, non sempre, ma nei momenti che in realtà contano. Un ringraziamento poi ai colleghi di università: agli "amici COMES", per essere ormai molto più di semplici vecchi compagni di corso e agli "amici SEI" per aver reso tutti i "progettini" realizzati assieme molto più sopportabili e le giornate trascorse a Treviso uniche. Un grazie va poi alla "London Family" per essere stata nei tre mesi trascorsi in terra inglese, amici, confidenti, conviventi, compagni di studio, di serate, di risate, di shopping...famiglia: Nicola e il suo effetto Wimbledon, Fabio, Lucia, Laura, Chiara, Francesca e tutti coloro che ho avuto occasione di incontrare e che forse non rivedrò più. Un grazie poi ai miei "compagni di tesi", per essere stati un vero sostegno nel condividere giornate di pura disperazione: Andrea, Fabio, Mirko, Laura, Alessia, Dario.
Un ringraziamento poi a tutti quelli che mi hanno reso la vita impossibile, mi hanno criticata, fatta star male e soffrire...se sono giunta a questo punto è anche grazie a voi che mi avete spronata ad andare avanti!