



## **Le strategie di internazionalizzazione delle imprese di Milano e Torino nei mercati in cambiamento**

Novembre 2011

con la collaborazione di **Banca Dati Reprint**



# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
1.1	Perché questa iniziativa	1
1.2	I risultati in sintesi	1
1.2.1	<i>Gli Investimenti Diretti Esteri in uscita delle imprese italiane</i>	1
1.2.2	<i>Le strategie di internazionalizzazione delle imprese milanesi e torinesi</i>	1
1.2.3	<i>Il costo del lavoro e le normative del lavoro in Cina, India, Brasile e Turchia</i>	2
<b>2</b>	<b>Tre banche dati originali</b>	<b>3</b>
2.1	La Banca Dati Reprint	3
2.2	L'indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese milanesi	3
2.3	L'indagine Internazionale	4
<b>3</b>	<b>Gli investimenti esteri in uscita delle imprese italiane: l'evoluzione dal 2002 al 2010</b>	<b>5</b>
3.1	I principali risultati in sintesi	5
3.2	Il contesto internazionale	6
3.3	L'internazionalizzazione delle imprese italiane: il quadro generale	14
3.4	Le tendenze evolutive	18
3.5	Conclusioni	23
<b>4</b>	<b>Le strategie di internazionalizzazione delle imprese milanesi e torinesi di fronte alla crisi</b>	<b>24</b>
4.1	I principali risultati in sintesi	24
4.2	L'importanza dei mercati esteri	25
4.3	Le modalità di presenza all'estero	26
4.4	I paesi e le aree geografiche di sbocco	27
4.5	Le strategie di investimento all'estero di fronte alla crisi	29
4.6	Il supporto all'internazionalizzazione	33
4.7	Nota metodologica	33
<b>5</b>	<b>Focus: costo del lavoro e normative in Cina, India, Brasile e Turchia</b>	<b>35</b>
5.1	La scelta dei mercati esteri	35
5.2	La Cina	35
5.2.1	<i>Orario di lavoro</i>	35
5.2.2	<i>Livelli retributivi e di costo</i>	37
5.2.3	<i>Livelli di costo orario</i>	40
5.2.4	<i>Competitività di sistema</i>	42
5.3	Il Brasile	43
5.3.1	<i>Orario di lavoro</i>	43
5.3.2	<i>Livelli retributivi e di costo</i>	44
5.3.3	<i>Livelli di costo orario</i>	47
5.3.4	<i>Competitività di sistema</i>	49
5.4	L'India	50
5.4.1	<i>Orario di lavoro</i>	50
5.4.2	<i>Livelli retributivi e di costo</i>	51
5.4.3	<i>Livelli di costo orario</i>	54
5.4.4	<i>Competitività di sistema</i>	57
5.5	La Turchia	58
5.5.1	<i>Orario di lavoro</i>	58
5.5.2	<i>Livelli retributivi e di costo</i>	59
5.5.3	<i>Livelli di costo orario</i>	62
5.5.4	<i>Competitività di sistema</i>	65

# 1 Introduzione

## 1.1 Perché questa iniziativa

Questo rapporto di analisi nasce dagli stretti rapporti di collaborazione - consolidati negli ultimi anni - tra Assolombarda e Unione Industriale Torino, e dalla volontà delle due Associazioni di condividere una politica associativa comune sul tema dell'internazionalizzazione valorizzando il patrimonio conoscitivo originale:

- sulle modalità di presenza sui mercati esteri e le direzioni geografiche di sviluppo rilevati dall'**Indagine Assolombarda sui processi di internazionalizzazione**;
- sui livelli di costo del lavoro e sulle normative vigenti nei principali Paesi oggetto dell'**Indagine Internazionale dell'Unione Industriale di Torino**.

In questo studio, che vuole essere solo il primo di una collaborazione destinata a proseguire nei prossimi anni, si è partiti dall'analisi della serie storica dei dati delle due indagini nel periodo 2002-2010, esaminando in parallelo l'evoluzione delle partecipazioni estere di imprese italiane e quelle di imprese estere nel nostro Paese censite dalla Banca Dati Reprint, che da anni monitora questo fenomeno.

L'obiettivo per il quale, con questo studio, si è voluto mettere queste "conoscenze" a fattor comune è ambizioso: offrire alle imprese informazioni utili a decidere sulla propria internazionalizzazione e - per quelle già presenti sui mercati internazionali - indicazioni vuole essere uno strumento conoscitivo utile ad accompagnare le nostre imprese 'analisi a supporto delle scelte sulle direzioni geografico di sviluppo.

## 1.2 I risultati in sintesi

### 1.2.1 Gli Investimenti Diretti Esteri in uscita delle imprese italiane

Grazie alla capacità di radicamento nelle nuove economie emergenti, che hanno tassi di crescita da tre a quattro volte superiori a quelli delle economie mature, le Imprese Multinazionali (IMN) svolgono un ruolo fondamentale nel processo di allineamento alla globalizzazione del sistema economico e produttivo di un Paese.

L'analisi delle informazioni contenute nella Banca Dati Reprint relative al periodo 2002-2010 dimostra che le IMN italiane - la banca dati ne censisce quasi 7.000 nel 2010, tra le quali spiccano per numerosità quelle milanesi (874) e torinesi (316) - hanno partecipato al più recente ciclo di espansione degli IDE, quello avviato nel nuovo millennio e conclusosi con la crisi finanziaria del 2007-2008.

Protagoniste di questo processo sono state, nella fase iniziale, imprese minori e gruppi di media dimensione, con operazioni inevitabilmente di taglia ridotta (secondo i parametri internazionali); in questa prima fase l'ambito geografico in cui sono stati effettuati gli investimenti è stato principalmente circoscritto all'Unione Europea e al Mediterraneo, con qualche importante escursione verso i Balcani e le aree russa e africana.

Negli ultimi anni, tuttavia, sono emerse nuove tendenze.

Dopo anni di stagnazione, il biennio 2007-2008 ha fatto segnare una ripresa delle iniziative, che ha coinvolto anche e soprattutto le maggiori imprese italiane. Ancora più importante, nel 2009 e nel 2010 è stata rilevata una sostanziale tenuta di questo processo: nonostante la crisi economica e finanziaria internazionale, non sono avvenuti rilevanti disinvestimenti esteri, e anzi sono state osservate alcune iniziative che hanno dimostrato la capacità delle nostre medie e grandi imprese di saper cogliere importanti opportunità di crescita sui mercati internazionali.

Importanti mutamenti sono stati registrati anche per quanto riguarda i settori di attività e i paesi target:

- dal punto di vista settoriale, sono cresciuti gli investimenti dei servizi, mentre in passato le imprese italiane avevano prevalentemente curato il mercato nazionale;
- dal punto di vista geografico, le nostre PMI guardano con sempre maggior interesse alle opportunità di sviluppo multinazionale, anche su mercati lontani e con maggior coraggio rispetto al passato. Le nuove iniziative di investimento si dirigono sempre di meno verso l'Unione Europea, ormai spesso considerata "mercato domestico", e sempre più verso i grandi mercati emergenti, che - dopo una breve pausa - hanno ripreso a crescere a tassi assai elevati: i BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) innanzitutto, ma anche la Turchia, le altre "tigri" del sud-est asiatico e dell'America Latina. Non ultimi, gli Stati Uniti d'America, dove il rinnovato interesse delle imprese italiane va considerato alla luce del fatto che finora la presenza diretta delle imprese italiane è stata assai modesta, se comparata a quella delle altre imprese europee.

Queste tendenze, se proiettate nel futuro, sembrano prefigurare per il nostro Paese la possibilità di raggiungere una presenza all'estero più simile a quella dei suoi maggiori partner internazionali, sia per tipologia dei protagonisti, sia per direttrici geografiche dell'investimento.

### 1.2.2 Le strategie di internazionalizzazione delle imprese milanesi e torinesi

Le informazioni raccolte tra il 2002 ed il 2010 dall'Indagine Assolombarda sui processi di internazionalizzazione confermano la notevole apertura del nostro sistema di imprese ai mercati internazionali: sono numerose le aziende, soprattutto PMI, in cui il valore delle vendite all'estero è superiore a quello del mercato italiano.

La recessione internazionale, che ha manifestato i suoi primi effetti negativi sulle nostre imprese nel 2009, ha solo rallentato il trend di lenta ma costante crescita della percentuale di fatturato esportato, che già nel 2010 era tornata sui livelli del 2007 (47%), riavvicinandosi al picco del 2008 (49%).

Le esportazioni sono il canale più diffuso di presenza all'estero, nel 2010 utilizzato dal 96% delle aziende internazionalizzate. Ma l'integrazione nelle filiere internazionali non avviene solo come fornitrici di prodotti e/o servizi: sono sempre di più le aziende milanesi e torinesi che acquistano materie prime e semilavorati da fornitori esteri. Un trend, quello dell'accostamento ai mercati internazionali per l'approvvigionamento, che non si è arrestato nemmeno con la crisi.

I vicini Paesi dell'Unione Europea rappresentano i principali mercati di sbocco per le nostre imprese: lo erano all'inizio del periodo esaminato, si confermano tali nel 2010.

Dopo il 2008, però, l'interesse verso questi mercati maturi diminuisce e, al contempo, le nostre imprese aumentano la presenza nei mercati lontani come Cina e India, adattandosi all'evoluzione della geografia economica. Allo stesso modo cresce l'interesse per i Paesi del Mediterraneo.

Le imprese italiane - e quelle milanesi e torinesi in particolare - hanno dimostrato una notevole capacità di adattamento ai cambiamenti indotti dalla crisi, come conferma il confronto tra le indicazioni strategiche rilevate dall'indagine alla vigilia della crisi e 24 mesi dopo.

Tanto nell'ottobre 2008 quanto nell'ottobre 2010 la Cina era il più citato tra i paesi verso i quali le nostre imprese intendevano orientare i propri investimenti nel triennio successivo. Ma nelle posizioni di rincalzo l'elenco dei paesi è cambiato in questi due anni: le intenzioni di sviluppo si sono spostate verso mercati come India, Brasile e USA ed è cresciuta l'attenzione verso i Paesi del Mediterraneo (e la Turchia in particolare).

Solo un'impresa su tre ha portato a termine, in tutto o in parte, il piano strategico elaborato alla vigilia della crisi: le altre hanno deciso di adattare le direttrici di sviluppo, o sono state costrette dai cambiamenti a farlo.

In questo panorama di profondi cambiamenti il sostegno del Sistema Paese è essenziale per le nostre imprese che si affacciano sui mercati internazionali, e può concretizzarsi attraverso il supporto alla ricerca dei fornitori, partners, agenti e distributori esteri, l'organizzazione di eventi promozionali all'estero e la consulenza (legale, fiscale, ecc.) nelle transazioni internazionali.

Le aziende internazionalizzate milanesi e torinesi possono contare sui servizi offerti dalle Associazioni aderenti a Confindustria, ma anche lo Stato può fare la sua parte, rimuovendo le inefficienze che penalizzano la competitività delle imprese italiane rispetto ai principali concorrenti.

### *1.2.3 Il costo del lavoro e le normative del lavoro in Cina, India, Brasile e Turchia.*

Con la globalizzazione e la crescente competizione internazionale, le imprese sono costrette ad intensificare la propria presenza all'estero se vogliono rimanere sul mercato.

La scelta di entrare nei mercati internazionali è però molto complessa, dato che comporta profonde modifiche nell'azienda sotto molti aspetti: struttura ed organizzazione tecnica, mix di prodotti, posizionamento sul mercato, assetto finanziario, risorse umane, capacità produttiva, ecc.

L'Indagine Internazionale dell'Unione Industriale di Torino mette a disposizione - per i Paesi di maggiore interesse - dati di confronto sui livelli di retribuzione e di costo del lavoro, sulla prestazione lavorativa e sul grado di competitività esistente.

L'approfondimento condotto sul periodo 2002-2010 permette di confrontare l'evoluzione nel tempo dei dati aziendali con quelli medi del paese di insediamento nei quattro Paesi per i quali emerge il maggior interesse per futuri investimenti delle aziende associate, ma dove già ora si rileva una forte presenza italiana: Cina e India per le enormi potenzialità del loro mercato, il Brasile per gli importanti eventi sportivi che ospiterà nei prossimi cinque anni, la Turchia per sua posizione strategica che ne fa la "porta d'ingresso" per la parte più facoltosa del Medio Oriente.

Tra le condizioni che hanno attirato l'attenzione delle imprese nel percorso della globalizzazione emerge in particolare la flessibilità della prestazione lavorativa con orari settimanali ricompresi tra le 42-44 del Brasile e le 48 dell'India e di alcune zone della Cina e il costo orario del lavoro pari in media a 2,2 €/h in Cina, 1,2 €/h in India, 8,1 €/h in Brasile e 9,6 €/h in Turchia. Tali valori sottendono tuttavia differenziali molto ampi tra gli importi minimi e massimi di costo, determinati dalle specifiche condizioni di sviluppo interno. È ancora opportuno ricordare che le ottime performance economiche dei quattro paesi hanno comportato un'accelerazione della dinamica dei costi che nell'arco del primo decennio del secolo sono raddoppiati o triplicati. Conseguentemente, per le imprese sono sorte nuove problematiche, legate a rivendicazioni salariali sempre più frequenti che, ad esempio nelle aree più ricche della Cina, hanno fatto lievitare il costo di alcuni profili professionali fino ai livelli dei "colleghi occidentali".

Nell'analisi dei Paesi viene infine esaminato l'andamento di alcuni "determinanti ambientali di performance", fondamentali per valutare la capacità competitiva e la convenienza ad investire per le imprese.

## 2 Tre banche dati originali

### 2.1 La Banca Dati Reprint

La banca dati Reprint, realizzata presso il Politecnico di Milano, censisce le imprese multinazionali (IMN) le cui attività coinvolgono l'economia italiana, ovvero:

- le IMN a base italiana e le relative imprese partecipate all'estero;
- le imprese italiane partecipate da IMN a base estera.

Il campo di indagine coperto da Reprint si estende all'intero sistema delle imprese industriali e all'insieme dei servizi che ne supportano le attività; in termini puntuali, i settori considerati sono: industria estrattiva e manifatturiera; energia, gas, acqua; costruzioni; commercio all'ingrosso; logistica e trasporti; software e servizi di informatica; telecomunicazioni; altri servizi professionali.

Sia per l'insieme, sia per ciascuno di questi settori, ulteriormente disaggregati, vengono svolte analisi circa la consistenza, la dinamica evolutiva, la qualità e le caratteristiche economiche della *multinazionalizzazione attiva* (in uscita) e *passiva* (in entrata). In particolare, per ciascuna impresa – casa-madre e partecipata - coinvolta nei processi considerati, vengono reperiti i dati economici essenziali (fatturato, dipendenti, valore aggiunto, tipologia produttiva, localizzazione delle attività, struttura proprietaria, ecc.), con riguardo a tutti gli *assets* che definiscono la sua dimensione multinazionale, siano essi relativi ad attività produttive, commerciali, di ricerca e di servizio.

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

All'interno dei confini così delimitati, l'indagine si avvale di un metodo consolidato e dell'esperienza accumulata in venticinque di ininterrotta osservazione dei processi di internazionalizzazione del Paese. La banca dati REPRINT, così costituita, è in grado di offrire un censimento pressoché esaustivo, le cui lacune, dal punto di vista della rilevanza economica dei fenomeni, sono di natura marginale.

Nel tempo la banca dati ha alimentato con regolarità un Rapporto sull'internazionalizzazione delle imprese italiane ("Italia Multinazionale"), che negli ultimi anni ha avuto cadenza annuale ed è stato pubblicato in una collana della Fondazione Masi. L'ultimo Rapporto "Italia Multinazionale" pubblicato a stampa (Mariotti e Mutinelli, *Italia Multinazionale 2010*, Soveria Mannelli: Rubbettino Editore, 2011)<sup>1</sup> si basa sull'aggiornamento della banca dati al 1.1.2009. Alcuni dati di sintesi a livello nazionale basati su un più recente revisione della banca dati, riferito al 1.1.2010, sono pubblicati sul Rapporto ICE 2010-2011.

### 2.2 L'indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese milanesi

L'indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese milanesi, condotta a partire dal 2002 da Assolombarda tra le aziende associate, rileva annualmente informazioni sulle modalità di presenza all'estero e sulle direttrici di sviluppo nei mercati esteri.

L'indagine è nata con l'obiettivo di conoscere le nuove opportunità di business per mettere a punto nuovi servizi per le imprese associate; nel corso del tempo, però, la rilevazione è diventata anche un importante appuntamento per analizzare le caratteristiche e l'evoluzione dei processi di internazionalizzazione delle imprese milanesi.

Nelle ultime edizioni le informazioni raccolte hanno riguardato:

- la percentuale di export sul fatturato;
- la presenza nel capitale sociale dell'impresa di una quota di partecipazione di un gruppo estero;

---

<sup>1</sup> Per l'illustrazione della metodologia seguita nell'ambito della costruzione della banca dati si rimanda alla pubblicazione citata

- le modalità di presenza all'estero;
- i Paesi in cui le imprese sono presenti;
- i Paesi in cui le aziende intendono sviluppare nel triennio successivo le attività di internazionalizzazione;
- le motivazioni che hanno spinto a produrre all'estero e gli effetti sulla casa madre in Italia;
- l'utilizzo degli enti preposti al supporto dell'attività estera delle aziende;
- i giudizi circa i servizi forniti da Assolombarda per favorire l'attività all'estero.

L'indagine si svolge nei mesi di ottobre e novembre e i questionari vengono raccolti mediante interviste telefoniche con metodo CATI.

Grazie ad un accordo di collaborazione con l'Unione Industriali di Torino, dal 2010 la rilevazione è stata estesa alle imprese torinesi.

### **2.3 L'indagine Internazionale**

L'Unione Industriale Torino svolge sin dal 1996, un'indagine di confronto della situazione di fatto esistente in materia di regolamentazione del rapporto di lavoro negli oltre trenta paesi esaminati. Grazie alla collaborazione diretta delle imprese partecipanti con presenze produttive all'estero, vengono periodicamente raccolti e analizzati in modo sistematico i dati riguardanti i livelli salariali e di costo del lavoro, nonché quelli relativi alla prestazione lavorativa ed al grado di competitività esistenti.

Obiettivo dell'Indagine Internazionale è quello di mettere a disposizione delle aziende partecipanti e di quelle associate, elementi di conoscenza sulle peculiarità e sulle condizioni operative esistenti nei Paesi industrializzati e di quelli in via di sviluppo. Ciò al fine di consentire valutazioni specifiche sulla competitività dei prodotti e sulle opportunità di investimento offerte da Paesi ritenuti di particolare interesse strategico ed economico.

Alle ultime edizioni hanno collaborato circa 80 aziende, alcune delle quali sono state coinvolte per l'interessamento di associazioni del Sistema che hanno condiviso e supportato il progetto. Tra esse si è aggiunta nel 2010 l'Assolombarda con un apporto di 8 aziende. Infine, un rilevante contributo è da tempo fornito da importanti associazioni all'estero (Francia, Belgio, Olanda, Spagna, Finlandia, ecc.) che hanno individuato un panel di aziende tra le proprie iscritte che collaborano all'indagine internazionale.

### **3 Gli investimenti esteri in uscita delle imprese italiane: l'evoluzione dal 2002 al 2010<sup>2</sup>**

#### **3.1 I principali risultati in sintesi**

Nell'attuale economia globale, la capacità di crescita di un Paese si misura sempre più in funzione dei modi e dei tempi secondo cui le sue istituzioni e le sue imprese riescono ad entrare in sintonia con le nuove condizioni della concorrenza globale, e con l'accelerata avanzata dei nuovi grandi Paesi emergenti, solo mitigata dalla recente crisi. Un ruolo fondamentale nel processo di allineamento del sistema economico e produttivo di un Paese alla globalizzazione è svolto in questo contesto proprio dalle imprese e in particolare dalle imprese multinazionali, grazie alla loro capacità di combinare la tradizionale presenza nei Paesi più avanzati con un crescente radicamento nelle nuove economie emergenti, che hanno tassi di crescita da tre a quattro volte superiori a quelli delle economie mature.

L'Italia ha partecipato ai due più recenti cicli mondiali di espansione degli investimenti diretti esteri (IDE) – il primo negli anni Novanta e il secondo avviatosi nei primi anni dello scorso decennio e conclusosi con la crisi finanziaria del 2007-2008 – muovendosi per lo più in spazi interstiziali, a partire da una presenza marcatamente debole nel cuore oligopolistico internazionale. Ciò ha originato esiti dai contorni abbastanza nitidi: salvo qualche eccezione, tentativi di ascesa e repentine ritirate dallo scenario internazionale delle maggiori imprese italiane e, per converso, una partecipazione diffusa al processo di internazionalizzazione delle imprese e dai gruppi di piccola e media dimensione, ma con operazioni inevitabilmente di taglia ridotta secondo i parametri internazionali e, dunque, con effetti nell'aggregato piuttosto modesti. Inoltre, quest'ultimo protagonismo si è accompagnato a caratteri che hanno fatto emergere un divario di globalità nella crescita all'estero delle nostre imprese, che si sono espanse soprattutto in un ambito geografico circoscritto all'Unione Europea e al Mediterraneo, con qualche direzione d'allargamento verso i Balcani e le aree russa e africana. A ciò hanno fatto da contrappunto posizioni più marginali in altre parti del Mondo (America, Nord Europa, Asia, Oceania), in cui sono incluse le aree oggi a più forte attrattività e dunque più intensamente oggetto di concorrenza tra gli investitori esteri.

Negli ultimi anni, tuttavia, sono emerse nuove tendenze che meritano grande attenzione.

Dopo anni di stagnazione, il biennio 2007-2008 ha fatto segnare una ripresa delle iniziative, che ha coinvolto anche e soprattutto le maggiori imprese italiane. Ancora più importante, nel 2009 e il 2010 si è rilevata una sostanziale tenuta di questo processo: nonostante una crisi economica e finanziaria internazionale ormai conclamata, non si sono avuti rilevanti disinvestimenti esteri, e anzi si sono registrate alcune iniziative che hanno dimostrato la capacità delle nostre medie e grandi imprese di saper cogliere importanti opportunità di crescita sui mercati internazionali.

Importanti mutamenti si registrano anche per quanto riguarda i settori di attività e i paesi *target*.

Dal punto di vista settoriale, crescono gli investimenti dei servizi, mentre in passato le imprese italiane avevano prevalentemente curato il mercato nazionale.

Dal punto di vista geografico, le nostre piccole e medie imprese (PMI) guardano con sempre maggior interesse alle opportunità di sviluppo multinazionale, anche su mercati lontani e con maggior coraggio rispetto al passato. Le nuove iniziative di investimento si dirigono sempre di meno verso l'Unione Europea, ormai spesso considerata "mercato domestico", e sempre più verso i grandi mercati emergenti, che dopo una breve pausa hanno ripreso a crescere a tassi assai elevati: i BRIC innanzitutto, ma anche la Turchia, le altre "tigri" del sud-est asiatico e dell'America Latina; non ultimi, gli Stati Uniti d'America, dove il rinnovato interesse delle imprese italiane va considerato alla luce del fatto che finora la presenza diretta delle imprese italiane è stata assai modesta, se comparata a quella delle altre imprese europee.

Queste tendenze, se proiettate nel futuro, sembrano prefigurare per il nostro Paese la possibilità di raggiungere una presenza all'estero più simile a quella dei suoi maggiori partner internazionali, sia per tipologia dei protagonisti, sia per direttrici geografiche dell'investimento.

---

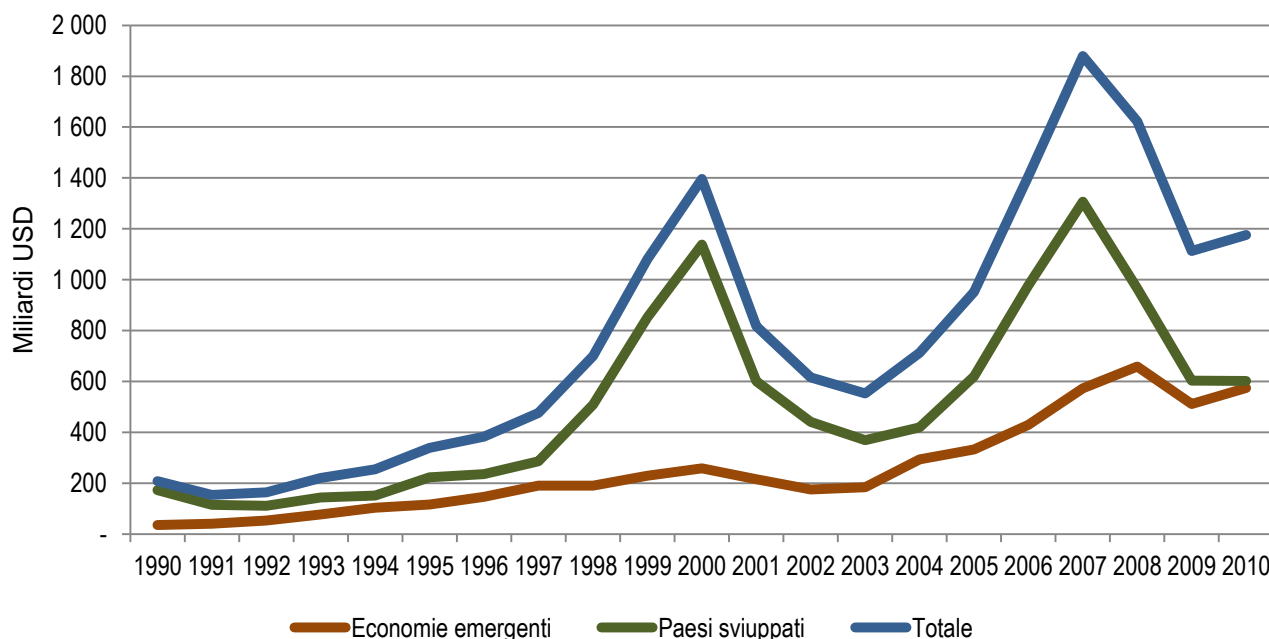
<sup>2</sup> a cura di Marco Mutinelli, Università degli Studi di Brescia e MIP-Politecnico di Milano.



## 3.2 Il contesto internazionale

Gli effetti della crisi finanziaria internazionale continuano ad influenzare fortemente i flussi mondiali di IDE, che dopo aver sfiorato nel 2007 la cifra record di 2.000 miliardi di dollari si sono ridotti del 40% nel biennio successivo (Figura 3.1).<sup>3</sup> A fronte della debole ripresa del 2010 (+5%) e dei più positivi segnali emersi nella prima metà del 2011, alcuni analisti ipotizzano che già tra il 2013 e il 2014 i flussi mondiali di IDE possano tornare ai livelli record del 2007.

Figura 3.1 - Flussi mondiali di IDE in entrata, 1990-2010



Fonte: UNCTAD, FDI/TNC database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

Va peraltro rilevato come la contrazione abbia colpito soprattutto i flussi verso i paesi industrializzati, più che dimezzati nel 2010 rispetto ai livelli record del 2007, mentre ha sostanzialmente risparmiato quelli diretti verso i paesi emergenti. Guardando al lungo periodo, si osserva come il nuovo millennio avesse già esordito con un notevole scivolone nel volume dei flussi di IDE, praticamente dimezzati tra il 2000 e il 2002. Il crollo dei primi anni Duemila, connesso alla bolla finanziaria di inizio secolo, è stato perciò di entità paragonabile a quella attuale e anche allora, come oggi, ad essere colpiti furono soprattutto i flussi di investimento verso i paesi avanzati.

Per meglio esprimere una valutazione sulla consistenza e sul carattere della contrazione che riguarda i flussi mondiali degli IDE è peraltro opportuno comparare i fenomeni recenti con quanto avvenuto nel passato e distinguere tra le due componenti fondamentali degli IDE: le fusioni e acquisizioni (*M&As, mergers and acquisitions*), da un lato, e le iniziative rivolte all'avvio di nuove attività (investimenti *greenfield*) e allo sviluppo di attività preesistenti, dall'altro.

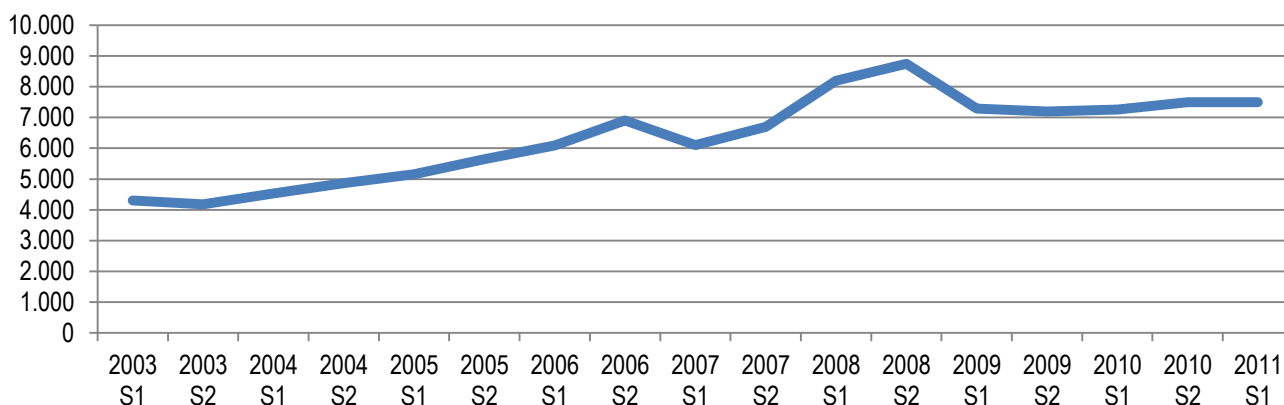
Per il presente, la banca dati *fDi Markets*<sup>4</sup>, che censisce su scala mondiale i nuovi progetti di investimento *cross-border*, con esclusione delle *M&As*, mostra come nel 2008, nonostante lo scoppio della crisi finanziaria a metà anno, il numero dei progetti *greenfield* o di ampliamento delle attività sia cresciuto del 34,1%

<sup>3</sup> I dati si riferiscono ai flussi in entrata. A causa di differenze nelle rilevazioni statistiche dei vari Paesi, i dati relativi ai flussi di IDE in uscita e in entrata raccolti dall'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) mostrano tra loro una certa discrepanza, di entità variabile nel tempo, che peraltro non porta a rilevanti differenze rilevanti nei trend. Nel 2007, il valore stimato a livello mondiale dei flussi in uscita è addirittura vicino a 2.175 miliardi di dollari, contro il 1.970 miliardi di dollari stimati dei flussi in entrata. Il calo stimato per il periodo 2007-2009 è pari, sempre per i flussi in uscita, al 46% e la ripresa registrata nel 2010 al 13%.

<sup>4</sup> Il database è curato dallo FDI Intelligence, © The Financial Times Ltd.

sull'anno precedente; nel 2009 si è avuta una riduzione del 13,6%, ma il numero dei progetti è rimasto al di sopra dei livelli del 2007 e anche il primo semestre 2011 si è chiuso su livelli analoghi (Figura 3.2).

**Figura 3.2 - Numero di progetti *greenfield* di investimento *cross-border*, 2003-2011**



Fonte: elaborazioni su dati FDI Intelligence, The Financial Times Ltd. ©.

La caduta degli IDE dopo la crisi del 2007-2008 si è dunque manifestata principalmente – come peraltro si era verificato già durante la crisi dei primi anni Duemila - attraverso una riduzione massiccia delle operazioni di *cross-border M&As*, soprattutto nei paesi industrializzati: questa componente si è confermata altamente volatile, con una esasperazione data dal fatto che le difficoltà finanziarie si estrinsecano su una base di fenomeni che è cresciuta in modo straordinario.

A questo proposito è utile rammentare che nel 1980 il livello dei flussi di IDE era di soli 50 miliardi di dollari all'anno e che ancora nel 1990 era pari a 200 miliardi di dollari; nel successivo decennio, il volume dei flussi si è moltiplicato per sette, con tassi di crescita così elevati da lasciare prevedere inevitabili scosse di aggiustamento. La componente degli IDE *ex-novo* è apparsa invece più stabile e ha sofferto della crisi finanziaria in modo non molto dissimile dalle altre voci dell'economia reale (commercio estero e PIL dei maggiori paesi industrializzati).

Appare dunque di un certo interesse raffrontare le dinamiche del triennio 2008-2010 con quanto avvenuto nel corso della precedente crisi. La Figura 3.3 offre un interessante confronto tra i flussi aggregati relativi al triennio 2000-2002 e quelli relativi al triennio 2008-2010, a livello di aree geografiche e di principali Paesi<sup>5</sup>.

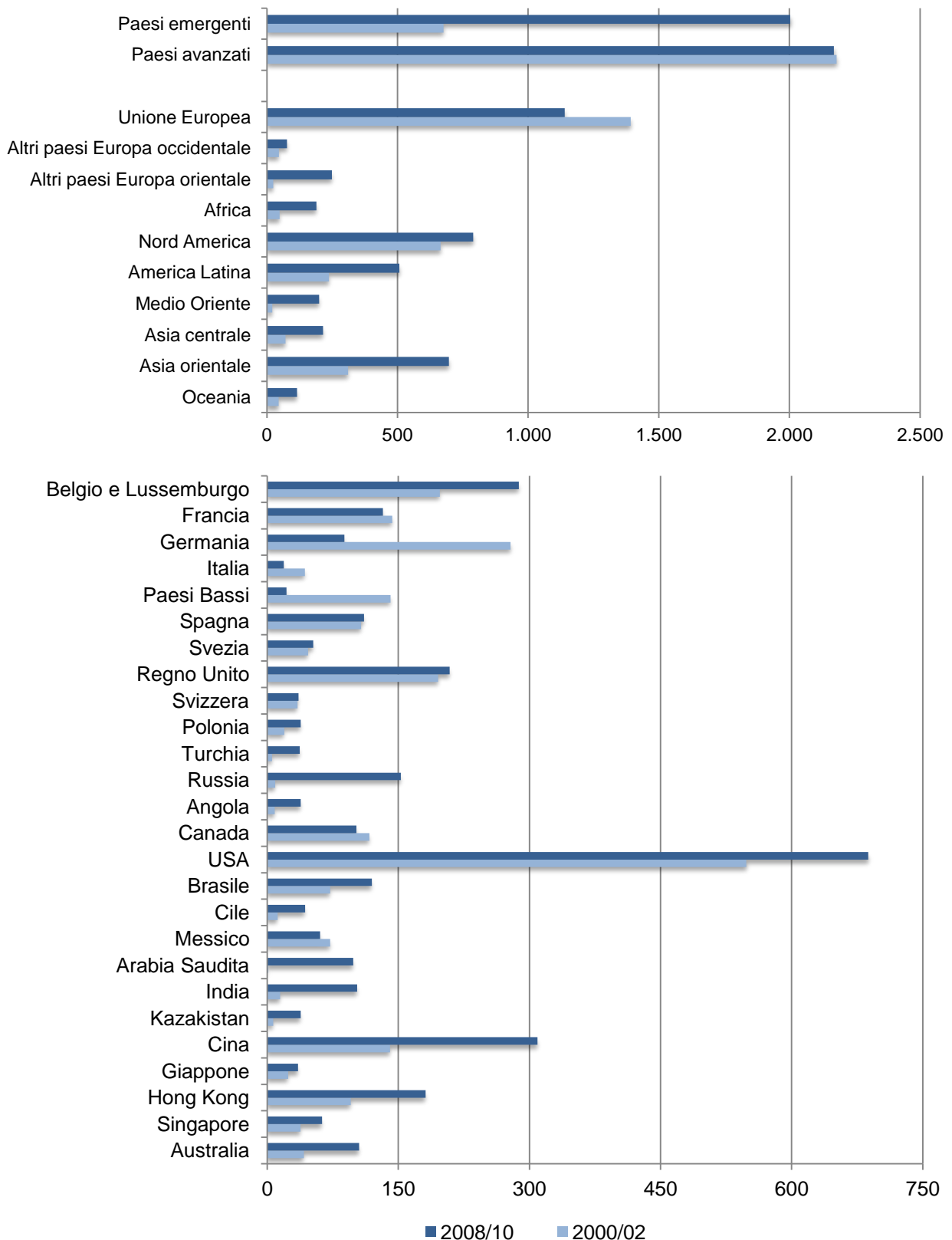
In primo luogo, vi è una chiara conferma di come la crisi abbia pesantemente colpito i flussi di investimento diretti verso i paesi industrializzati, tornati sostanzialmente sui livelli di inizio decennio (-0,5%), mentre nel confronto con il medesimo periodo di riferimento flussi di investimento verso i paesi in via di sviluppo risultano quasi triplicati (+196,3%).

Sempre confrontando il periodo 2008-2010 con il periodo 2000-2002, l'Unione Europea è l'unica area mondiale a registrare una contrazione (-18,1%), sostanzialmente speculare all'incremento dei flussi verso il Nord America (+18,8%). Ma nello stesso periodo decuplicano i flussi verso i paesi dell'Europa orientale non entrati nell'UE (grazie soprattutto a Russia e Turchia) e il Medio Oriente, quadruplicano quelli verso l'Africa, triplicano quelli verso l'Asia centrale e risultano più che raddoppiati quelli verso l'Asia orientale e l'America Latina.

Guardando ai principali paesi di destinazione, tra i paesi dell'Europa occidentale solo il Regno Unito segna un sia pur modesto incremento (+6,7%), mentre cali più o meno vistosi colpiscono la Francia (-7,5%), l'Italia (-56,2%) e la Germania (-68,4%). Tra i paesi avanzati la crescita maggiore è registrata dagli USA (+25,5%), mentre molti tra i paesi emergenti registrano crescite sbalorditive: aumentano di quasi cento volte i flussi verso l'Arabia Saudita, di 17 volte quelli verso la Russia, di 7 quelli verso India e Turchia, di quattro quelli verso il Cile, mentre risultano più che raddoppiati quelli verso Cina e Hong Kong e di poco inferiore è la crescita dei flussi di IDE in Brasile.

<sup>5</sup> L'aggregazione dei dati su base triennale consente tra l'altro di ridurre le aleatorietà dei flussi di IDE, spesso soggetti a forti variazioni anno su anno in dipendenza anche di specifici investimenti di grande entità.

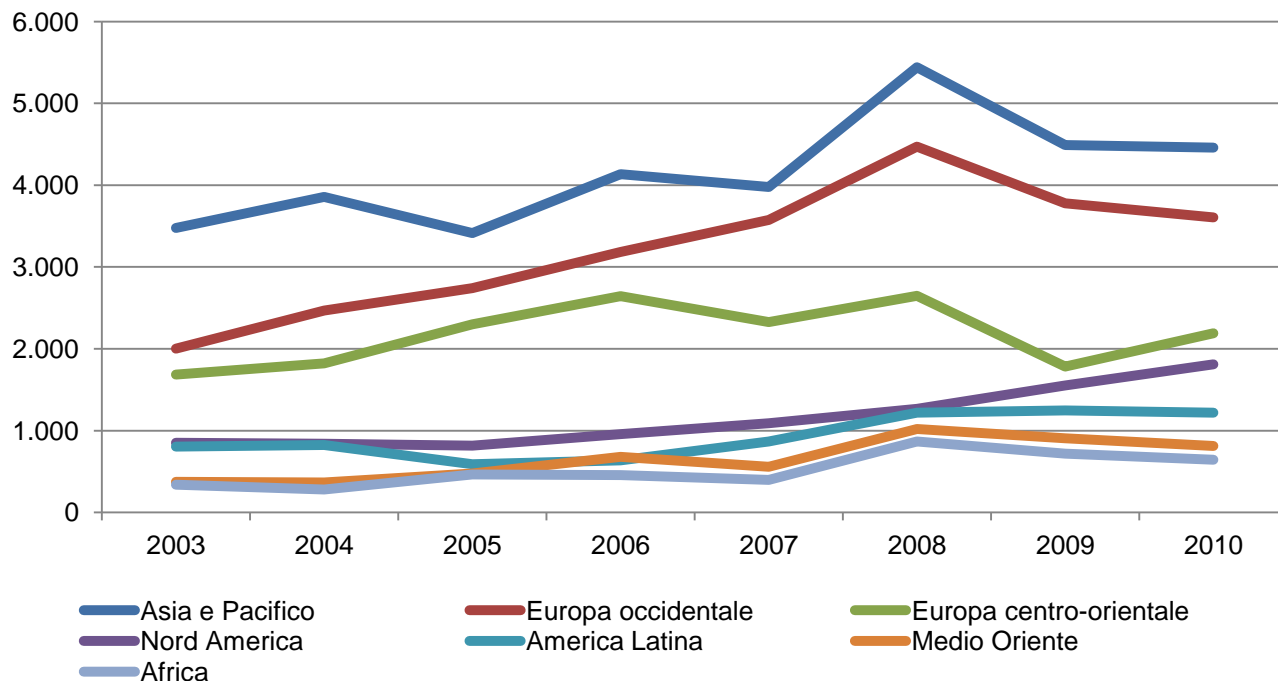
**Figura 3.3 - Flussi di IDE in entrata: confronto tra i trienni 2000/2002 e 2008/2010 (miliardi USD)**



Fonte: UNCTAD, FDI/TNC database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

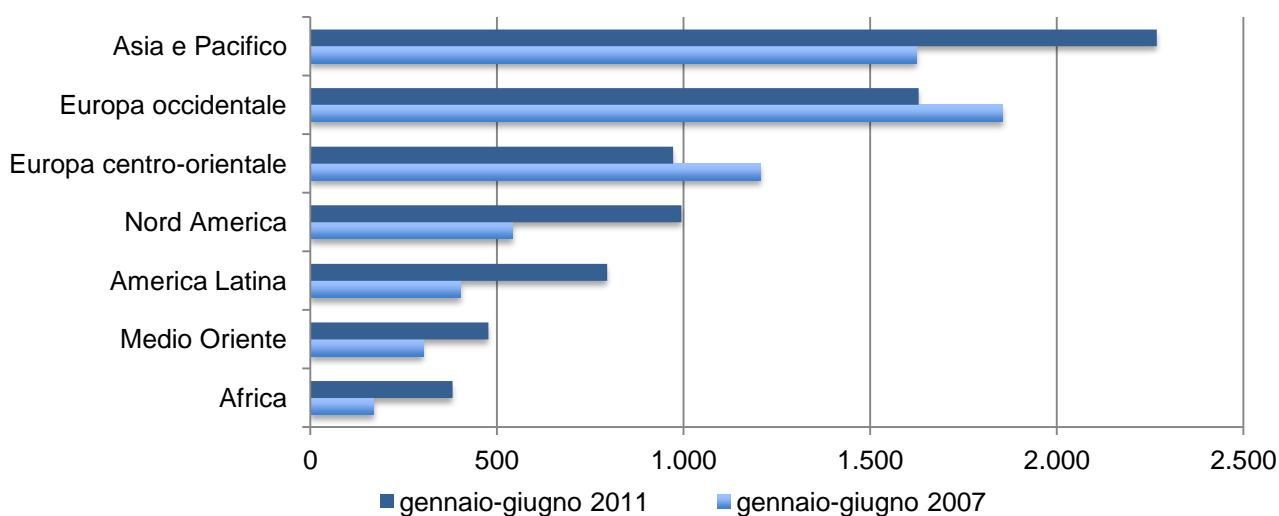
Anche i dati relativi ai progetti *ex novo* confermano l'esistenza di cambiamenti strutturali, soprattutto nelle direttrici geografiche degli investimenti, in relazione al mutare dei vantaggi comparati di paese e al dispiegarsi di nuove opportunità di sviluppo (Figura 3.4 e Figura 3.5).

**Figura 3.4 - Numero di progetti *greenfield* di investimento, per area geografica target, 2003-2010**



Fonte: elaborazioni su dati FDI Intelligence, © The Financial Times Ltd.

**Figura 3.5 - Numero di progetti *greenfield* di investimento, per area geografica target, 2007 e 2011**



Fonte: elaborazioni su dati FDI Intelligence, © The Financial Times Ltd.

L'Europa è l'unica area a registrare nel primo semestre 2011 un numero di progetti inferiore a quello del corrispondente periodo del 2007: -12% l'Europa Occidentale e -20% l'Europa Centro-Orientale, unica area emergente in difficoltà.

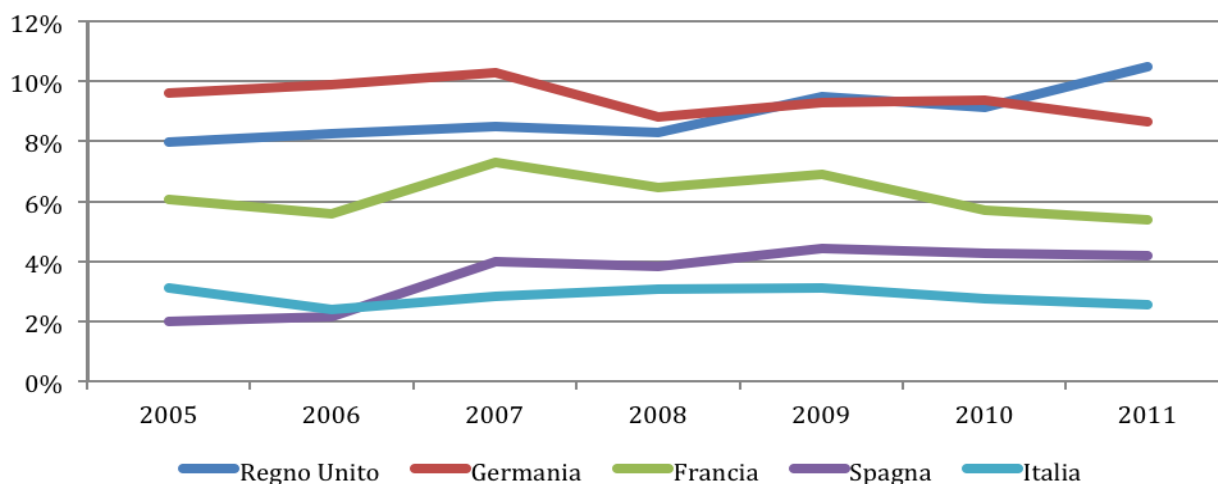
Nel resto del mondo si registra invece, rispetto al 2007, un consistente aumento del numero di progetti di investimento *greenfield* e di ampliamento di attività preesistenti (+23,2% l'incremento a livello mondiale): +40% per l'Asia - Pacifico, divenuta la principale area di destinazione con il 31,3% dei progetti totali, +125% per l'Africa, +58% per il Medio Oriente e +98% per l'America Latina. Anche il Nord America evidenzia un forte incremento (+84%).

Va peraltro segnalato come all'incremento nel numero di progetti corrisponda una minor taglia dimensionale degli stessi: il valore medio stimato scende dai 76,7 milioni USD del 2007 ai 55,6 milioni USD del 2010 e ai 58,1 milioni USD del primo semestre 2011. A causa di ciò, nel 2010 il valore stimato di tutti gli investimenti *greenfield* a livello mondiale è risultato inferiore del 16% a quello del 2007, sia pure a fronte di un incremento di oltre il 15% nel numero di progetti.

Il tema di come l'Italia si collochi nello scenario precedentemente delineato merita grande attenzione. Come punto di partenza, non si può sfuggire a una sconcertante ma ineludibile evidenza: il grado di internazionalizzazione dell'Italia è più basso rispetto a quello dei suoi maggiori partner europei. Il rapporto percentuale tra lo stock degli IDE in uscita e il prodotto interno lordo (PIL) è per il nostro Paese pari al 23,2% nel 2010, percentuale inferiore alla media mondiale (32,6%) e più che dimezzata rispetto alla media dell'Europa (58,3%) e dell'UE-27 (55%) e largamente inferiore a quella dei Paesi partner più vicini, quali Francia (59,1%), Germania (43%) e Spagna (46,9%).

Il divario rispetto ai diretti *competitors* europei trova una sostanziale conferma nei dati relativi alle iniziative *greenfield* e di ampliamento di attività preesistenti (Figura 3.6).

**Figura 3.6 - Quota dei principali paesi europei come origine dei progetti mondiali di IDE greenfield, 2005 - 2011**

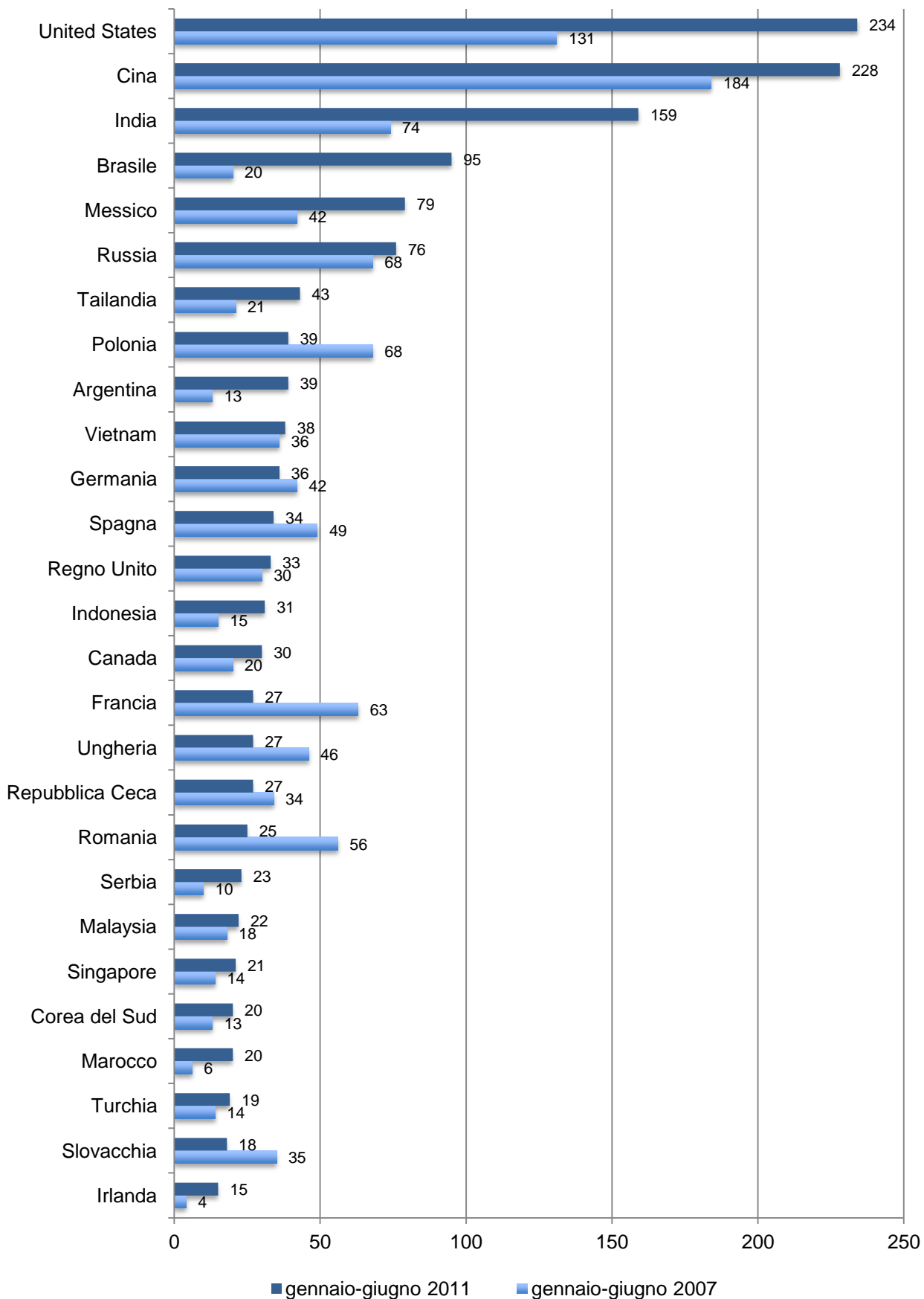


Fonte: elaborazioni su dati FDI Intelligence, © The Financial Times Ltd.

Nel primo semestre 2011 sono state censite 194 iniziative di IDE *greenfield* delle imprese italiane, in leggero arretramento rispetto ai 200 progetti avviati nel primo semestre 2010. La quota dell'Italia sul totale mondiale è stata pari a 2,6%, un valore in linea con quelli degli ultimi sei anni.

Nel confronto con i principali *competitors* europei, va peraltro rimarcato come nel periodo che va dall'inizio del 2005 a tutto giugno 2011 la numerosità delle iniziative italiane sia stata pari a meno della metà di quelle attivate dalla Francia e a meno di un terzo di quelle di Regno Unito e Germania; il *gap* non sembra ridursi significativamente nel tempo (soprattutto rispetto alla Germania), nonostante il numero medio di iniziative per anno sia cresciuto proprio a partire dal 2007, mantenendosi durante la crisi su valori più elevati rispetto al passato.

**Figura 3.7 - Numero di progetti *greenfield* di investimento riguardanti attività manifatturiere, per area geografica target, 2007 e 2011**



Fonte: elaborazioni su dati FDI Intelligence, © The Financial Times Ltd.

La Figura 3.7 evidenzia ancor meglio i cambiamenti in atto con riferimento alle sole iniziative nel settore manifatturiero. Comparando il primo semestre 2011 con il corrispondente periodo del 2007, si vede un forte incremento delle iniziative di investimento negli Stati Uniti e in tutti i principali paesi emergenti dell'Asia (Cina, India, Tailandia, Vietnam, Indonesia, Malaysia, Singapore, Corea del Sud), dell'America Latina (Brasile, Messico, Argentina), del Mediterraneo (Marocco, Turchia) e dell'Europa centro-orientale (Russia, Serbia). Si riduce invece il numero dei progetti di investimento nei paesi UE, sia dell'Ovest (con le sole eccezioni di Irlanda e Regno Unito), sia e forse soprattutto dell'Est (Polonia, Ungheria, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia).

Un altro dato positivo da sottolineare per il nostro Paese si riferisce alla crescita della taglia dimensionale media delle iniziative, che si è progressivamente allineata a quella degli altri paesi. Se si guarda alle sole attività manifatturiere, la posizione dell'Italia migliora quanto a numerosità delle iniziative, ma in questo caso la taglia media degli investimenti rimane decisamente inferiore rispetto agli altri paesi.

#### *Offshoring, nearshoring, backshoring: evidenze e dibattito*

La lettura in chiave positiva, che evidenzia come la componente realmente espansiva degli IDE mondiali (che esclude gli M&As) abbia sofferto le conseguenze della crisi in corso in modo assai meno amplificato rispetto al movimento generale dei capitali viene contrastata da letture meno positive. In particolare, alcuni argomentano che la contrazione degli IDE ha comunque interessato tutte le sue componenti e soprattutto intercettato, o più ancora catalizzato, tendenze micro-economiche più profonde, già presenti nei comportamenti delle imprese in questi ultimi anni, che vengono ora accelerate e che sono destinate a sostenere un'onda di riduzione o raffreddamento degli IDE che si protrarrà nel tempo, oltre la congiuntura determinata dalla crisi corrente.

Questo modo di pensare si collega al crescente manifestarsi di fenomeni che operano in controtendenza rispetto al processo di delocalizzazione all'estero di attività produttive di beni e servizi da parte principalmente delle imprese dei paesi industrializzati: l'*offshoring* lascerebbe ora spazio al *nearshoring* (produrre non lontano da casa) e al *backshoring* (tornare a produrre a casa), sulla base di strategie che riconsiderano i vantaggi comparati associati al modello dominante dell'*outsourcing* verso i paesi emergenti.

Da un certo numero di anni, la stampa economica internazionale segnala casi di imprese che ritornano sui propri passi rispetto alle scelte iniziali di delocalizzazione, lamentando problemi più o meno inattesi: la sotto-stima dei costi associati all'operare nel paese ospite, la produttività eccessivamente bassa della forza lavoro, l'insufficiente qualità assicurata ai prodotti, i problemi logistici, di trasporto e di controllo del ciclo produttivo, le difficoltà nel gestire le partnership e le asperità di rapporto con le istituzioni e le amministrazioni locali<sup>6</sup>. La casistica si è ampliata nel tempo e una varia aneddotica ha affollato la stampa quotidiana e numerosi *blogs* in Internet, con un'accelerazione a partire dal 2008 nei giorni della crisi<sup>7</sup>. I cenni di politiche protezionistiche da parte degli Stati (a partire dal famoso *buy American* di Obama) e l'emergere di sentimenti anti-globalizzazione e anti-multinazionali hanno completato il quadro, animando il dibattito sul *backshoring*.

L'interrogativo di fondo su cui si ragiona è se molti indizi non costituiscano una prova, ovvero se si venga prefigurando un *trend* verso la *reverse globalization*, ovvero una solida controtendenza al modello della frammentazione internazionale della produzione evocato nell'introduzione. La questione è animatamente dibattuta presso il mondo delle imprese e delle società di consulenza, mentre latita alquanto la comunità degli economisti.

Il dibattito è stato aperto da un articolo di un certo interesse apparso sul The McKinsey Quarterly nel merito dell'*offshoring* delle imprese statunitensi verso la Cina e l'Asia più in generale<sup>8</sup>, in cui si sostiene che negli ultimi anni si sono manifestati cambiamenti nelle condizioni economiche che hanno indebolito i benefici della delocalizzazione: gli aumenti del prezzo del petrolio e dei correlati costi di trasporto delle materie prime e dei prodotti finiti, la caduta del dollaro e la dinamica inflazionistica dei salari in Cina e in altri paesi asiatici. Questi fattori interagiscono con altri costi - transazionali, logistici, di rilavorazione per scarsa qualità, di integrazione organizzativa, di rischio cambio - nel determinare mutamenti nelle convenienze insediative. Gli autori dell'articolo mostrano come la scelta ottima di riduzione dei costi totali di produzione porti ad individuare tre "regioni di ottimalità", evocativamente rappresentate da Cina (*offshoring*), Messico (*nearshoring*)

<sup>6</sup> Per l'Italia, si veda, tra i primi servizi giornalistici, quello proposto da Economy nel numero del 22 giugno 2006 ("Noi delocalizzati di ritorno"). Analogamente è avvenuto in altri paesi: per gli Stati Uniti basta scorrere le annate di Business Week, almeno a partire dal 2004, per trovare ricorrenti articoli su questo tema.

<sup>7</sup> Due esempi relativi alla stampa italiana: L'Espresso del 16 ottobre 2008 ("Torna a casa azienda") e la già citata inchiesta de Il Sole 24Ore dell'8 marzo 2009 ("Retromarcia sulla delocalizzazione").

<sup>8</sup> Goel A., Moussavi N., Srivatsan V.N., "Time to rethink offshoring?", The McKinsey Quarterly, September: 1-5, 2008.

e USA (*backshoring*), in funzione della tipologia dei prodotti realizzati e di loro parametri critici. Ad esempio, un *midrange server* che nel 2005 poteva essere prodotto vantaggiosamente in Cina, nel 2008 ha costi più bassi se realizzato in Messico. In alcuni casi, la produzione a costi minimi si sposta negli USA. Gli autori dell'articolo concludono suggerendo che sia opportuno un ripensamento dell'intera *supply chain*; tuttavia, essi affermano anche che le decisioni di merito sono tutt'altro che semplici e comportano una complessa valutazione, estesa a fattori quali la qualità del mercato del lavoro, le prospettive di ulteriori guadagni di produttività dei paesi di nuova industrializzazione, i problemi di integrazione organizzativa e di controllo della filiera, le variabili macroeconomiche e fiscali.

Questa analisi, condivisa in altri ambiti consulenziali<sup>9</sup>, porta a formulare l'idea che non si possa parlare di una tendenza ad invertire le scelte di *offshoring*, che permangono dominanti, ma che aumenti l'*eterogeneità* dei comportamenti di impresa, in funzione di variabili quali il mix produttivo e il posizionamento sul mercato. La varietà di scelte può inoltre ampliarsi per il persistere e l'acuirsi dei fenomeni ora citati o per il manifestarsi di altri, quali eventuali politiche protezionistiche da parte dei maggiori paesi industrializzati.

Che l'aumento dell'eterogeneità dei comportamenti sia spinto anche dalla congiuntura sfavorevole e che le aspettative negative sull'evoluzione dei mercati internazionali inducano a ripensare le strategie di *offshoring* è documentato da altre *surveys* sui comportamenti correnti delle imprese.

Risulta da un'indagine condotta nel gennaio 2009 presso cento *Chief Executive Officers* di imprese leader statunitensi nell'alta tecnologia (hardware, software, telecomunicazioni e Internet), che meno della metà di loro (42%) dichiara di avere in corso operazioni al di fuori degli Stati Uniti, contro quasi il doppio (79%) dell'anno precedente<sup>10</sup>. Inoltre, il 22% degli intervistati indica come futura destinazione privilegiata del loro *outsourcing* gli Stati Uniti, contro il 16% della Cina, il 13% dell'India, il 7% del Sud Est Asiatico, il 7% dell'America Latina, il 6% dell'Europa Occidentale, il 5% del Canada e il 3% dell'Europa orientale<sup>11</sup>; il 19% del campione si dichiara non interessato a piani addizionali di *outsourcing* (BDO Seidman, 2009).

Una seconda *survey*, realizzata dall'*Offshoring Research Network* della Duke University e della PriceWaterHouse Coopers, ha riguardato cento imprese con base negli Stati Uniti e in Europa e si è anch'essa concentrata sugli effetti prodotti dalla crisi<sup>12</sup>. La domanda su come la crisi abbia modificato i *drivers* strategici per le operazioni di *offshoring* registra una nitida risposta da parte delle imprese, le quali hanno sottolineato, nel 75% e nel 51% dei casi rispettivamente, come siano diventati più importanti il contenimento del costo del lavoro e l'incremento di efficienza tramite la riprogettazione dei processi aziendali.

La domanda su quali siano le specifiche misure da prendere nell'orizzonte di un anno riguardo all'*offshoring* evidenzia il prevalere di azioni con immediato *payback*, quali un migliore coordinamento e integrazione dei processi (importante per il 54% delle imprese) e una maggiore pressione sui fornitori per una riduzione dei costi (importante per il 40% delle imprese). Solo il 15% delle imprese è orientata ad una riallocazione delle attività *at home*, mentre una simile quota (14%) pensa ad ulteriori delocalizzazioni verso paesi ad ancor più basso costo degli *inputs* produttivi (quali Sri Lanka, Egitto, Nicaragua). Infine, riguardo alle opzioni finanziarie sotto scrutinio, il 31% delle imprese dichiara che ritarderà i nuovi progetti ed il 23% che la loro implementazione verrà posposta nel lungo periodo.

In attesa di studi più robusti, le conclusioni provvisorie cui si può giungere sono così riassumibili<sup>13</sup>.

In primo luogo, la crisi ha avuto un impatto significativo sulla componente più volatile degli IDE, ovvero le fusioni e acquisizioni *cross-border*, mentre l'impatto sulla componente *greenfield* e di ampliamento delle attività è allineato al dato di generale contrazione dell'economia reale nel mondo, senza amplificazioni particolari.

In secondo luogo, nel merito del possibile verificarsi di fenomeni di *reverse globalization*, si può affermare che, sotto la spinta di mutate condizioni economiche internazionali e per effetto stesso della vasta dimen-

<sup>9</sup> Si vedano ad esempio Couto V., Divakaran A., Mani M., "Is backshoring the new offshoring?". Strategy+ Business Magazine, 10/21/2008: 1-3 e Mahidhar V, Giffi C., Manbil A., "From offshoring to strategic expansion". Deloitte Review, 4: 31-43, 2009.

<sup>10</sup> BDO Seidman (a cura di), BDO Seidman 2009 Technology Outlook, March 2009, [www.bdo.com](http://www.bdo.com).

<sup>11</sup> Dai rapporti realizzati negli anni precedenti si evince come l'India fosse da tempo la destinazione preferita dell'*outsourcing*. Lo scandalo della compagnia di servizi informatici Satyam e l'attacco terroristico a Mumbai sono tra le cause a breve della repentina caduta di popolarità.

<sup>12</sup> Lewin, A.Y., Massini, S., Peeters, C.: "Why companies are offshoring innovation? The emerging global race for talent". Journal of International Business, 40: 901-925, 2009.

<sup>13</sup> Si veda Mariotti S., "Tendenze degli investimenti diretti esteri dopo la crisi finanziaria: che accade?", Economia e Politica Industriale, Vol. XXXVI No. 3, 2009.



sione assunta dal fenomeno, stiamo assistendo a comportamenti strategici delle imprese più eterogenei che nel passato, accompagnati ad un significativo incremento della complessità nelle decisioni di *outsourcing* e di investimento estero.

Questa eterogeneità si traduce sul piano dei flussi mondiali di IDE in situazioni contraddittorie, con paesi e settori in crisi e ridimensionamento, mentre altri che sperimentano nuove opportunità di crescita, anche accelerata. Ma, come testimoniano i dati dell'Unctad e del Financial Times, non stiamo invece assistendo al manifestarsi di un *trend* che comporti diffuse scelte di *backshoring*. Le difficoltà congiunturali, che pure inducono non infrequentemente a dilazionare nuovi progetti all'estero, non possono essere considerate, almeno per ora, alla stregua di segnali di un rilevante cambiamento di prospettiva nei processi di frammentazione internazionale della produzione.

### 3.3 L'internazionalizzazione delle imprese italiane: il quadro generale

Gettata luce sullo scenario internazionale e sul posizionamento dell'Italia, possiamo ora proporre il censimento delle iniziative all'estero delle imprese italiane reso possibile dalla banca dati Reprint, che riguarda tutte le forme intervenienti (acquisizioni e fusioni, iniziative *greenfield*, partnership di natura *equity* tra imprese italiane ed estere), con riferimento all'intero sistema industriale ed ai servizi che ne supportano le attività<sup>14</sup>.

Con riferimento a tutte e sole le attività che compongono il campo di indagine, l'aggiornamento all'inizio del 2010 della banca dati consente di delineare il seguente quadro generale (Tabella 3.1).

**Tabella 3.1 - Quadro generale dell'internazionalizzazione tramite IDE delle imprese italiane, 1.1.2010**

	Totale partecipazioni		Partecipazioni di controllo		Partecipazioni paritarie e minoritarie	
	Valore	%	Valore	%	Valore	%
Imprese investitrici (N.)	6.936	100,0	5.904	85,1	2.013	29,0
Imprese estere partecipate (N.)	24.143	100,0	19.948	82,6	4.195	17,4
- Dipendenti (N.)	1.414.689	100,0	1.017.910	72,0	396.779	28,0
- Fatturato (Milioni di euro)	456.227	100,0	343.405	75,3	112.822	24,7

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano.

A tale data la banca dati censisce 6.936 imprese multinazionali a base italiana, ovvero gruppi industriali e/o delle imprese autonome non controllate da investitori esteri, che possono contare almeno un'impresa partecipata attiva all'estero. Le imprese all'estero partecipate sono 24.143; questo numero include sia le imprese controllate da imprese multinazionali (IMN) italiane (19.948 imprese), sia le imprese estere (4.195) in cui almeno un investitore italiano detiene una partecipazione diretta di minoranza o paritaria (dunque, con quote di partecipazione comprese tra il 10% e il 50%). Le multinazionali italiane con almeno un'impresa controllata all'estero sono 5.904, mentre 2.013 sono gli investitori con almeno una partecipazione all'estero paritaria o minoritaria<sup>15</sup>.

I dipendenti totali delle affiliate estere sono pari a 1.414.689 unità, mentre il fatturato da esse realizzato è stato di 456.227 milioni di euro nel 2009. Le partecipazioni di controllo riguardano l'82,6% delle imprese partecipate, il 72% dei loro dipendenti e il 75,3% del fatturato totale. La presenza italiana all'estero rimane dunque tuttora caratterizzata da una quota non trascurabile di partecipazioni paritarie e minoritarie, anche se si assiste a una progressiva crescita nel tempo dell'incidenza delle attività controllate.

<sup>14</sup> In modo puntuale, i settori considerati sono: industria estrattiva e manifatturiera; energia elettrica, gas e acqua; costruzioni; commercio all'ingrosso; logistica e trasporti; servizi di telecomunicazione; software e servizi di informatica; altri servizi professionali.

<sup>15</sup> Si osservi che la somma degli investitori con almeno una partecipazione di controllo (5.904) e degli investitori con almeno una partecipazione paritaria o di minoranza (2.013) supera il numero totale di investitori (6.936), in quanto vi sono 981 investitori classificati in entrambe le categorie.

La grande maggioranza delle attività partecipate all'estero si concentra nell'industria manifatturiera e nel commercio all'ingrosso, settore per lo più composto dalle filiali e joint venture commerciali di imprese manifatturiere (Tabella 3.2).

**Tabella 3.2 - Le partecipazioni italiane all'estero al 1.1.2010, per settore**

	Imprese estere partecipate		Dipendenti delle imprese estere partecipate		Fatturato delle imprese estere partecipate	
	N.	%	N.	%	Mn. euro	%
Industria estrattiva	249	1,0	17.226	1,2	44.897	9,8
Industria manifatturiera	6.809	28,2	898.199	63,5	210.502	46,1
Energia elettrica, gas e acqua	821	3,4	53.331	3,8	45.096	9,9
Costruzioni	1.080	4,5	65.446	4,6	9.665	2,1
Commercio all'ingrosso	11.721	48,5	182.796	12,9	109.220	23,9
Logistica e trasporti	1.532	6,3	33.692	2,4	13.566	3,0
Servizi di informatica e telecom.	618	2,6	58.712	4,2	12.260	2,7
Altri servizi professionali	1.313	5,4	105.287	7,4	11.020	2,4
<b>Totale</b>	<b>24.143</b>	<b>100,0</b>	<b>1.414.689</b>	<b>100,0</b>	<b>456.227</b>	<b>100,0</b>

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano.

Quasi la metà delle imprese partecipate all'estero svolge attività di commercio all'ingrosso (oltre 11.700 imprese partecipate), ma l'industria manifatturiera assume un ruolo preponderante in termini di dipendenti (poco meno di 900mila in oltre 6.800 imprese partecipate) e fatturato (oltre 210 miliardi di euro, contro poco meno di 110 miliardi per le attività commerciali)<sup>16</sup>.

Nel complesso, questi due settori assommano oltre i tre quarti delle imprese partecipate italiane all'estero e dei relativi dipendenti nei settori inclusi nel perimetro dell'indagine.

Il contributo alla consistenza aggregata delle attività estere dei rimanenti settori (industria estrattiva; energia elettrica, gas e acqua; logistica e trasporti; servizi di informatica e telecomunicazioni; altri servizi professionali), pur cresciuto negli ultimi anni, appare ancora oggi relativamente modesto per un'economia avanzata: nel complesso, circa 330mila dipendenti nelle imprese estere partecipate e un fatturato aggregato di 136,5 miliardi di euro.

L'Europa continua ad essere di gran lunga la principale area di localizzazione delle iniziative all'estero delle imprese italiane. Se considerato nella sua estensione più ampia, ovvero includendo tutti i Paesi dell'Europa centro-orientale, la Federazione Russa e la Turchia, il Vecchio Continente ospita complessivamente il 59,6% delle imprese partecipate (59,6%) e il 57,6% dei loro dipendenti (Tabella 3.3). In particolare, solo i Paesi UE-15 ospitano il 38,9% delle partecipate italiane all'estero e il 30,4% dei relativi dipendenti, mentre in termini di fatturato la loro incidenza supera addirittura la metà del totale (53,5%).

Al Nuovo Continente spetta il 19,8% delle imprese partecipate, il 24,2% dei loro dipendenti e il 20,8% del relativo fatturato, con una ripartizione interna sostanzialmente equilibrata tra Nord America (10,9% delle imprese, 9,7% degli addetti e del fatturato) e America Latina (rispettivamente 8,9%, 14,5% e 10,9%). I Paesi asiatici ospitano nell'insieme il 14,8% delle imprese partecipate e lo 11,8% dei dipendenti, mentre in termini di fatturato la loro quota scende al 6,6% del totale. L'incidenza dell'Africa è pari al 4,7% delle imprese, al 5,9% dei dipendenti e al 6% del fatturato, mentre all'Oceania spetta lo 1,1% delle imprese partecipate, lo 0,5% dei dipendenti e lo 0,7% del fatturato.

<sup>16</sup> È importante sottolineare come il fatturato delle filiali commerciali non sempre corrisponda l'effettivo giro d'affari delle imprese investitrici nel Paese dell'impresa estera, in quanto non infrequentemente la filiale estera rappresenta la casa-madre con un contratto di agenzia; in tal caso, il fatturato della filiale è costituito dalle sole commissioni ad essa riconosciute, mentre le vendite sono fatturate direttamente dalla casa-madre.

**Tabella 3.3 - Le partecipazioni italiane all'estero al 1.1.2010, per area geografica**

	Imprese estere partecipate		Dipendenti delle imprese estere partecipate		Fatturato delle imprese estere partecipate	
	N.	%	N.		Mn. euro	%
Paesi UE-12	9.396	38,9	430.248	30,4	243.993	53,5
Altri paesi UE-27	2.911	12,1	207.976	14,7	30.137	6,6
Altri paesi europei	2.074	8,6	176.969	12,5	27.283	6,0
Africa settentrionale	817	3,4	48.406	3,4	18.951	4,2
Altri paesi africani	319	1,3	35.968	2,5	8.147	1,8
Nord America	2.635	10,9	137.589	9,7	44.309	9,7
America Latina	2.159	8,9	204.655	14,5	49.863	10,9
Medio Oriente	334	1,4	10.691	0,8	1.484	0,3
Asia centrale	426	1,8	31.050	2,2	8.061	1,8
Asia orientale	2.815	11,7	124.519	8,8	20.742	4,5
Oceania	257	1,1	6.618	0,5	3.257	0,7
Totale	24.143	100,0	1.414.689	100,0	456.227	100,0

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano.

Le partecipazioni di imprese italiane censite dalla banca dati interessano all'inizio del 2010 un totale di 171 Paesi nei cinque continenti. Una quota significativa degli investimenti si concentra peraltro in un numero relativamente ristretto di Paesi: i primi dieci Paesi rappresentano da soli poco meno del 60% dei dipendenti delle partecipate estere.

Stati Uniti e Francia, con circa 122mila dipendenti in imprese partecipate da investitori italiani, si contendono il primato di principale Paese di destinazione delle iniziative delle nostre imprese (sempre con riferimento all'universo Reprint); al terzo posto il Brasile (circa 98.500 dipendenti), seguito da Germania (83.700), Spagna (76.800); quindi Cina, Romania e Svizzera con circa 75mila dipendenti, Polonia e Regno Unito con circa 59mila. Altri 15 Paesi contano almeno 10mila dipendenti in imprese a partecipazione italiana: Argentina, Federazione Russa, Turchia, Messico, Slovacchia, Belgio, Cuba, Repubblica Ceca, India, Portogallo, Canada, Tunisia, Serbia, Ungheria e Paesi Bassi.

L'incrocio tra aree geografiche e settori di attività consente di cogliere alcune specificità della presenza all'estero delle imprese italiane. In particolare:

- i Paesi UE-15 ospitano nel loro insieme oltre la metà dei dipendenti delle partecipate estere nei settori del commercio all'ingrosso e dei servizi di trasporto e logistica e oltre il 40% di quelli nell'industria estrattiva;
- le partecipazioni italiane in Europa Orientale si concentrano nel settore manifatturiero, mentre in termini relativi assume un certo rilievo il settore energetico, per effetto delle attività di ENI ed Enel in Romania, Ungheria e Russia;
- in Africa assumono rilievo i settori dell'industria estrattiva, delle costruzioni e dei servizi professionali (ingegneria); le attività manifatturiere si concentrano nell'area del Mediterraneo (Tunisia e Marocco *in primis*);
- in Nord America hanno incidenza superiore alla media le attività nel commercio all'ingrosso e nell'industria manifatturiera;
- in America Latina cresce l'importanza delle partecipazioni nei settori dei servizi di informatica e telecomunicazioni (ICT, *Information & Communication Technologies*), delle costruzioni e dell'energia;
- in Medio Oriente è significativo il peso delle costruzioni, dei servizi ICT e degli altri servizi professionali, in relazione soprattutto all'attività di alcune imprese di ingegneria, mentre assai limitate sono le attività manifatturiere;
- le attività estrattive assumono un ruolo di rilievo nelle partecipazioni italiane in Asia Centrale;
- infine, nell'area del Pacifico (estremo Oriente e Oceania) è più elevato della media il peso delle attività industriali e commerciali, della logistica e delle costruzioni.

A conclusione di questa breve analisi delle principali caratteristiche strutturali delle partecipazioni delle imprese italiane all'estero, la Tabella 3.4 illustra la ripartizione dei soggetti investitori e delle variabili riferite alle partecipate estere per regione di origine della casa-madre.

**Tabella 3.4 - Le partecipazioni italiane all'estero al 1.1.2010, per origine dell'investitore**

	Imprese investitrici		Imprese estere partecipate		Dipendenti delle imprese estere partecipate		Fatturato delle imprese estere partecipate	
	N.	%	N.	%	N.		Mn. euro	%
Italia nord-occidentale	3.092	44,6	11.324	46,9	802.871	56,8	226.332	49,6
Valle d'Aosta	7	0,1	15	0,1	354	0,0	61	0,0
Piemonte	631	9,1	2.529	10,5	367.296	26,0	115.062	25,2
- Torino	316	4,6	1.375	5,7	303.475	21,5	96.750	21,2
Lombardia	2.292	33,0	8.317	34,4	424.807	30,0	108.361	23,8
- Milano	874	12,6	3.818	15,8	189.796	13,4	50.089	11,0
Liguria	162	2,3	463	1,9	10.414	0,7	2.848	0,6
Italia nord-orientale	2.409	34,7	7.686	31,8	285.623	20,2	46.251	10,1
Veneto	1.043	15,0	3.316	13,7	137.207	9,7	20.005	4,4
Trentino-Alto Adige	171	2,5	426	1,8	12.847	0,9	2.220	0,5
Friuli-Venezia Giulia	236	3,4	639	2,6	17.988	1,3	3.332	0,7
Emilia-Romagna	959	13,8	3.305	13,7	117.581	8,3	20.694	4,5
Italia centrale	1.037	15,0	4.246	17,6	288.541	20,4	177.491	38,9
Toscana	458	6,6	1.250	5,2	43.138	3,0	9.590	2,1
Umbria	79	1,1	161	0,7	4.701	0,3	631	0,1
Marche	191	2,8	612	2,5	36.328	2,6	5.387	1,2
Lazio	309	4,5	2.223	9,2	204.374	14,4	161.883	35,5
Mezzogiorno	398	5,7	923	3,8	46.364	3,3	5.958	1,3
Abruzzo	73	1,1	165	0,7	6.940	0,5	567	0,1
Molise	9	0,1	30	0,1	656	0,0	175	0,0
Campania	137	2,0	366	1,5	15.350	1,1	4.032	0,9
Puglia	72	1,0	131	0,5	8.310	0,6	581	0,1
Basilicata	8	0,1	10	0,0	129	0,0	7	0,0
Calabria	14	0,2	17	0,1	1.002	0,1	40	0,0
Sicilia	67	1,0	114	0,5	3.120	0,2	255	0,1
Sardegna	18	0,3	54	0,2	2.147	0,2	496	0,1
<b>Totale</b>	<b>6.936</b>	<b>100,0</b>	<b>24.143</b>	<b>100,0</b>	<b>1.414.689</b>	<b>100,0</b>	<b>456.227</b>	<b>100,0</b>

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano.

Il club degli investitori appare tuttora assai concentrato territorialmente: ben oltre il 70% delle multinazionali italiane risiede nelle quattro principali regioni del Nord (Lombardia, Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna). In particolare, quasi la metà delle multinazionali italiane proviene dalle regioni nord-occidentali (44,6%; il peso della sola Lombardia è del 33%); oltre un terzo (34,7%) dalle regioni nord-orientali (il 15% dal Veneto e il 13,8% dall'Emilia-Romagna), mentre l'incidenza delle regioni centrali e del Mezzogiorno è complessivamente di poco superiore a un quinto del totale nazionale (15% per le regioni centrali e 5,7% per quelle meridionali e insulari).

Le province di Milano e Torino esprimono da sole oltre un sesto delle multinazionali italiane, il 21,5% delle partecipate estere e circa un terzo dei dipendenti e del fatturato totale.

Le prospettive dell'internazionalizzazione del Paese debbono tuttavia essere esaminate in termini dinamici, dedicando particolare attenzione negli anni più recenti. Come vedremo, in questi anni sono emersi elementi di novità che, se trovassero consolidamento all'uscita dalla crisi, potrebbero delineare importanti cambiamenti di rotta nei processi di internazionalizzazione del Paese.

### 3.4 Le tendenze evolutive

L'analisi dell'evoluzione delle partecipazioni estere nel tempo rende chiara evidenza dell'inseguimento multinazionale compiuto dall'industria italiana da metà degli anni Ottanta ad oggi. Sebbene tale analisi sia possibile per il solo settore manifatturiero, si rammenta che quest'ultimo, oltre a rappresentare ancora oggi quasi i tre quarti dell'intero fenomeno censito, è stato storicamente in parte presupposto e in parte guida del processo di crescita all'estero anche delle attività commerciali e di servizio.

Dalla Tabella 3.5 si possono desumere i tratti essenziali del *trend* delle partecipazioni italiane all'estero tra la metà degli anni Ottanta ed oggi: (a) il numero delle imprese investitrici, originariamente su livelli assai modesti, è decuplicato, determinando un notevole allargamento del club degli investitori all'estero, soprattutto nel senso della formazione di nuove piccole e medie IMN; (b) il numero delle partecipazioni estere è cresciuto di oltre nove volte e la loro consistenza totale, misurata in termini di dipendenti all'estero, è quasi quadruplicata; (c) la dinamica delle partecipazioni di controllo è stata superiore all'andamento generale.

**Tabella 3.5 - Le partecipazioni italiane all'estero nell'industria manifatturiera, 1986-2010**

	Imprese estere partecipate		Dipendenti delle imprese estere partecipate		Fatturato delle imprese estere partecipate	
	N.	Indice <sup>a</sup>	N.	Indice <sup>a</sup>	Mn. euro	Indice <sup>a</sup>
- al 1.1.1986	697	100,0	244.188	100,0	..	..
- al 1.1.1991	1.289	184,9	517.796	212,0	..	..
- al 1.1.1996	2.827	405,6	655.039	268,3	..	..
- al 1.1.2001	5.769	827,7	940.396	385,1	166.465	100,0
- al 1.1.2002	5.865	841,5	940.272	385,1	150.185	90,2
- al 1.1.2003	5.742	823,8	875.510	358,5	155.700	93,5
- al 1.1.2004	5.731	822,2	855.499	350,3	148.615	89,3
- al 1.1.2005	5.941	852,4	819.944	335,8	153.700	92,3
- al 1.1.2006	6.117	877,6	812.169	332,6	162.983	97,9
- al 1.1.2007	6.353	911,5	835.232	342,0	177.705	106,8
- al 1.1.2008	6.602	947,2	864.911	354,2	188.334	113,1
- al 1.1.2009	6.751	968,6	873.738	357,8	200.413	120,4
- al 1.1.2010	6.809	976,9	898.199	367,8	210.502	126,5

<sup>a</sup> Per il numero di imprese partecipate e dei relativi dipendenti 1.1.1986 = 100; per il fatturato 1.1.2001 = 100.

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano.

A questa fase espansiva è seguito, a partire dall'inizio del nuovo millennio, un rallentamento delle nuove iniziative di investimento all'estero in attività manifatturiere. Con poche eccezioni, le grandi imprese sono apparse in questo periodo per lo più in ritirata o in ristrutturazione/focalizzazione sui rispettivi *core business* e hanno vissuto fasi spesso accompagnate da disinvestimenti all'estero. Non sono mancate in questa fase le dismissioni, anche di un certo rilievo, che appaiono in parte frutto dell'inevitabile aumento della volatilità delle iniziative, connaturato al notevole allargamento della loro numerosità e varietà. Alcune rilevanti dismissioni in questo periodo sono riconducibili a crisi di dimensione mondiale, non rimediabili dai gruppi nazionali; ma in questo periodo si è assistito anche al ridimensionamento della presenza estera di alcuni grandi gruppi industriali, come conseguenza del loro indebolimento nell'oligopolio internazionale.

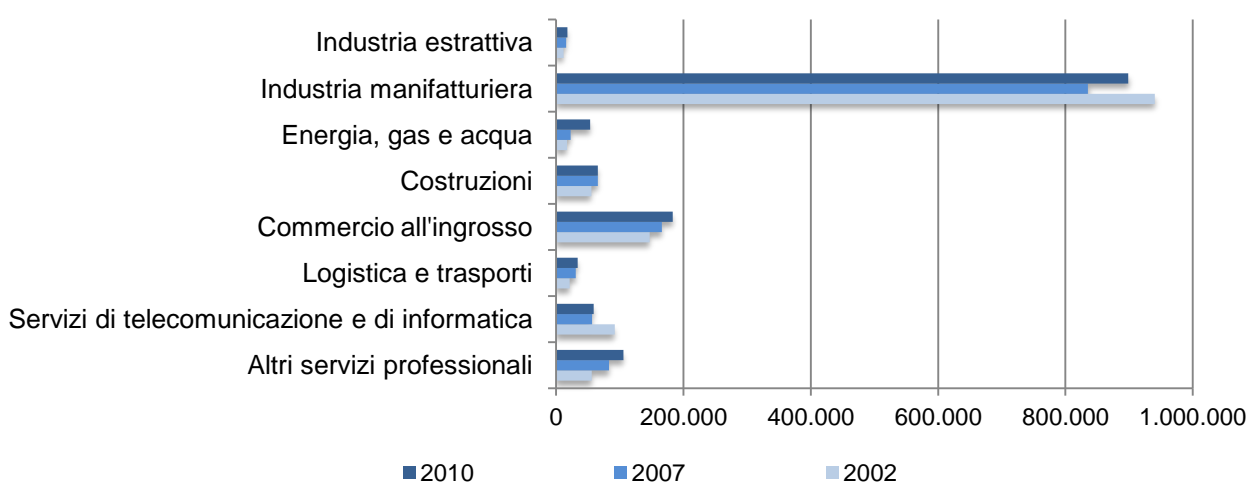
Bisogna aspettare il 2006 per registrare una leggera ripresa, anche se la numerosità e soprattutto la consistenza dei nuovi investimenti sono rimaste ampiamente al di sotto delle medie del decennio precedente. A mancare in questo periodo sono state soprattutto le operazioni di M&A di ampio respiro, di cui si è tornato ad aver traccia solo nel periodo più recente, con l'acquisizione da parte di Finmeccanica della statunitense DRS Technologies nel 2008 e con l'accordo tra Fiat e Chrysler, a seguito del quale nel 2009 l'impresa italiana è entrata nel capitale della casa americana<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Si ricorda al lettore che l'analisi riguarda in questo caso la sola industria manifatturiera. Negli altri settori non sono mancate operazioni di un certo rilievo: si ricorda in particolare l'acquisizione da parte di Enel della spagnola Endesa nel 2007, nonché – al di fuori del perimetro coperto dalla banca dati Reprint – l'operazione che ha condotto Unicredit ad acquisire il gruppo tedesco HVB nel 2005. In entrambi i casi, queste importanti acquisizioni hanno rappresentato la principale operazione di M&A in Europa nei relativi anni.

La dinamica che abbiamo descritto può essere in qualche modo collegata alla riduzione dei flussi mondiali di IDE che si è verificata nei primi anni Duemila; tuttavia già a partire dal 2003 si era assistito a livello mondiale ad una forte ripresa dei processi di internazionalizzazione della produzione, di cui non si coglie evidenza negli andamenti in precedenza descritti fino come detto al 2006.

Tutto ciò indica dunque come nei primi anni Duemila l'industria manifatturiera italiana abbia incontrato una fase di difficoltà, tradottasi in una decelerazione della crescita multinazionale, dopo la fase "eroica" degli anni Novanta, che ha evidenziato i limiti dello specifico assetto multinazionale con cui le nostre imprese si sono presentate all'inizio del nuovo millennio: una presenza internazionale che trova la sua espressione principale in un ambito geografico circoscritto all'Europa e al Mediterraneo, contrapposta a posizioni modeste o marginali nelle aree del Mondo a più forte attrattività di IDE, sia avanzate che in via di sviluppo, sempre più oggetto di concorrenza tra i principali investitori esteri. Tale assetto riflette peraltro i limiti strutturali di un Paese popolato da grandi imprese in difficoltà e da imprese minori che incontrano spesso limiti nell'intraprendere percorsi di crescita all'estero, soprattutto quando essi coinvolgono investimenti a rischio medio-alto e ritorni differiti nel tempo.

**Figura 3.8 - Andamento dell'occupazione delle imprese estere a partecipazione italiana, per settore, 1.1.2002 - 1.1.2010**



Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano.

Il negativo andamento di lungo periodo del settore manifatturiero è peraltro mitigato dalle dinamiche più recenti (su cui torneremo in seguito) e dalla crescita delle attività di commercio all'ingrosso (+24,6% i dipendenti all'estero tra il 2002 e il 2010, e Tabella 3.6), fenomeno che evidenzia un consistente irrobustimento della presenza commerciale diretta delle IMN manifatturiere sui mercati internazionali.

Assai dinamici sono apparsi sulla scena internazionale negli ultimi anni anche altri settori terziari: tra il 2002 e il 2010, l'indicatore dei dipendenti delle imprese partecipate all'estero registra +215,2% per le *utilities*, +60,8% per la logistica e i trasporti, +88,4% per gli altri servizi professionali. La forte crescita delle partecipazioni all'estero nel comparto delle *utilities* (energia elettrica, gas e acqua) è associata all'apertura dei mercati e alla liberalizzazione delle attività, avviate in epoca recente; il forte incremento percentuale della presenza all'estero è dovuto anche al fatto che le imprese del settore erano in larga misura assenti sino a pochi anni fa dal mercato internazionale. La dinamica delle presenze all'estero è positiva anche per le imprese della logistica e degli altri servizi professionali, ma ancora in questo caso si è verificata a partire da posizioni modeste e non è stata sufficiente ad evitare che in questi settori le nostre imprese mantengano – fatte salve poche eccezioni – un forte *gap* competitivo rispetto ai loro *competitors* internazionali.

Purtroppo, tra i settori terziari non mancano manifestazioni di segno negativo, come nel caso dei servizi di informatica e telecomunicazione, settore nel quale la forte diminuzione dei dipendenti e del fatturato delle partecipate estere (-36% e -16,9% rispettivamente) è determinato sostanzialmente dalle dimissioni operate da Telecom Italia, mentre è cresciuto il numero delle imprese partecipate all'estero, grazie alle iniziative avviate da imprese, per lo più di piccola e piccolissima dimensione, che si sono affacciate per la prima volta in questi anni sulla scena internazionale.

**Tabella 3.6 - L'evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero, per settore, 1.1.2002 -1.1.2010**

	2002	2007	2010	Var. % 2002-10	Var. % 2007-10
<i>Imprese estere partecipate (N.)</i>					
Industria estrattiva	248	209	249	0,4	19,1
Industria manifatturiera	5.865	6.353	6.809	16,1	7,2
Energia elettrica, gas e acqua	407	388	821	101,7	111,6
Costruzioni	986	1.026	1.080	9,5	5,3
Commercio all'ingrosso	9.266	10.757	11.721	26,5	9,0
Logistica e trasporti	1.078	1.366	1.532	42,1	12,2
Servizi di informatica e telecom.	553	508	618	11,8	21,7
Altri servizi professionali	889	1.067	1.313	47,7	23,1
Totale	19.292	21.674	24.143	25,1	11,4
<i>Dipendenti delle imprese estere partecipate (N.)</i>					
Industria estrattiva	11.294	15.241	17.226	52,5	13,0
Industria manifatturiera	940.272	835.232	898.199	-4,5	7,5
Energia elettrica, gas e acqua	16.920	22.561	53.331	215,2	136,4
Costruzioni	55.006	65.400	65.446	19,0	0,1
Commercio all'ingrosso	146.725	165.545	182.796	24,6	10,4
Logistica e trasporti	20.951	30.743	33.692	60,8	9,6
Servizi di informatica e telecom.	91.804	56.201	58.712	-36,0	4,5
Altri servizi professionali	55.877	82.953	105.287	88,4	26,9
Totale	1.338.849	1.273.876	1.414.689	5,7	11,1
<i>Fatturato delle imprese estere partecipate (Milioni di euro)</i>					
Industria estrattiva	15.844	30.465	44.897	183,4	47,4
Industria manifatturiera	150.185	177.705	210.502	40,2	18,5
Energia elettrica, gas e acqua	5.006	8.434	45.096	800,8	434,7
Costruzioni	7.128	9.611	9.665	35,6	0,6
Commercio all'ingrosso	80.587	104.043	109.220	35,5	5,0
Logistica e trasporti	7.158	11.319	13.566	89,5	19,8
Servizi di informatica e telecom.	14.761	7.944	12.260	-16,9	54,3
Altri servizi professionali	7.288	9.475	11.020	51,2	16,3
Totale	287.957	358.997	456.227	58,4	27,1

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano.

Nel complesso, soprattutto nei servizi si osservano alcuni interessanti fenomeni di crescita multinazionale, che prefigurano una possibile tendenza a un pur parziale allineamento del Paese al modello degli investimenti internazionali, in cui cresce sempre più il ruolo dei servizi, soprattutto negli IDE incrociati tra Paesi avanzati.

Va in ogni caso sottolineato il rinnovato attivismo internazionale delle grandi imprese, con la ripresa degli investimenti esteri da parte di tradizionali protagonisti (Eni, Fiat, Finmeccanica), ma anche di nuovi soggetti (quali Enel); a questo aspetto si collega l'allargamento del "club delle multinazionali italiane" nel settore dei servizi, anche al di fuori dei settori considerati da Reprint. Imprese come Generali, Unicredit, Intesa San Paolo, Mediaset, De Agostini-Lottomatica si sono mostrate capaci di crescere all'estero tramite acquisizioni di largo respiro e di guadagnare posizioni di rilievo nei rispettivi oligopoli continentali o mondiali.

Per quanto concerne gli orientamenti geografici, se si considera la ripartizione geografica dei dipendenti delle imprese partecipate nell'insieme dei settori considerati, all'inizio del 2010 ai Paesi UE-15 spetta una quota del 30,4%, contro il 14,7% dei nuovi entranti UE e il 12,5% degli altri paesi europei; il 14,5% spetta all'America Latina, lo 11,8% all'Asia, il 9,7% al Nord America, il 5,9% all'Africa e lo 0,5% all'Oceania (Tabella 3.7).

Questa ripartizione conferma nella sua essenzialità quanto detto nel paragrafo precedente circa il fatto che gli IDE del Paese hanno sinora seguito un modello fortemente gravitazionale, che ci ha lasciato ai margini di alcune grandi aree, *in primis* quella del Pacifico. Tuttavia il quadro è in movimento e, seppure in misura attutita da quanto sopra rilevato, le variazioni intervenute nella distribuzione geografica delle attività estere delle imprese italiane hanno seguito alcuni trend interessanti.

**Tabella 3.7 - L'evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero, per area geografica, 1.1.2002 - 1.1.2010**

	2002	2007	2010	Var. % 2002-10	Var. % 2007-10
<i>Imprese estere partecipate (N.)</i>					
Paesi UE-15	8.083	8.674	9.396	16,2	8,3
Altri paesi UE-27	2.401	2.736	2.911	21,2	6,4
Altri paesi europei	1.588	1.854	2.074	30,6	11,9
Africa settentrionale	596	729	817	37,1	12,1
Altri paesi africani	289	305	319	10,4	4,6
Nord America	2.208	2.397	2.635	19,3	9,9
America Latina	1.709	1.838	2.159	26,3	17,5
Medio Oriente	197	259	334	69,5	29,0
Asia centrale	294	362	426	44,9	17,7
Asia orientale	1.681	2.287	2.815	67,5	23,1
Oceania	246	239	257	4,5	7,5
<b>Totale</b>	<b>19.292</b>	<b>21.674</b>	<b>24.143</b>	<b>25,1</b>	<b>11,4</b>
<i>Dipendenti delle imprese estere partecipate (N.)</i>					
Paesi UE-15	517.583	430.848	430.248	-16,9	-0,1
Altri paesi UE-27	194.428	209.687	207.976	7,0	-0,8
Altri paesi europei	145.363	150.365	176.969	21,7	17,7
Africa settentrionale	35.985	47.786	48.406	34,5	1,3
Altri paesi africani	29.431	33.007	35.968	22,2	9,0
Nord America	110.121	81.782	137.589	24,9	68,2
America Latina	175.094	162.105	204.655	16,9	26,2
Medio Oriente	7.014	7.673	10.691	52,4	39,3
Asia centrale	24.844	30.803	31.050	25,0	0,8
Asia orientale	86.907	113.158	124.519	43,3	10,0
Oceania	12.079	6.674	6.618	-45,2	-0,8
<b>Totale</b>	<b>1.338.849</b>	<b>1.273.876</b>	<b>1.414.689</b>	<b>5,7</b>	<b>11,1</b>
<i>Fatturato delle imprese estere partecipate (Milioni di euro)</i>					
Paesi UE-15	517.583	430.848	430.248	-16,9	-0,1
Altri paesi UE-27	194.428	209.687	207.976	7,0	-0,8
Altri paesi europei	145.363	150.365	176.969	21,7	17,7
Africa settentrionale	35.985	47.786	48.406	34,5	1,3
Altri paesi africani	29.431	33.007	35.968	22,2	9,0
Nord America	110.121	81.782	137.589	24,9	68,2
America Latina	175.094	162.105	204.655	16,9	26,2
Medio Oriente	7.014	7.673	10.691	52,4	39,3
Asia centrale	24.844	30.803	31.050	25,0	0,8
Asia orientale	86.907	113.158	124.519	43,3	10,0
Oceania	12.079	6.674	6.618	-45,2	-0,8
<b>Totale</b>	<b>287.957</b>	<b>358.997</b>	<b>456.227</b>	<b>58,4</b>	<b>27,1</b>

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano.

L'espansione maggiore si è avuta infatti in Asia (+65% il numero di iniziative e +31% i dipendenti delle imprese partecipate, con un +67,5% in Asia orientale), seguita dall'Europa Centro-Orientale, destinazione quest'ultima che rimane la preferita per le iniziative delle imprese minori, ma con un *focus* che si è progressivamente spostato verso est e ora guarda soprattutto ai Balcani, alla Russia ed alla Turchia.

Al di là degli aspetti meramente quantitativi, va sottolineato come in generale sia cresciuto anche lo spessore delle iniziative intraprese dalle imprese italiane nei maggiori Paesi emergenti (Cina e India *in primis*), per lo più attraverso investimenti *greenfield*.

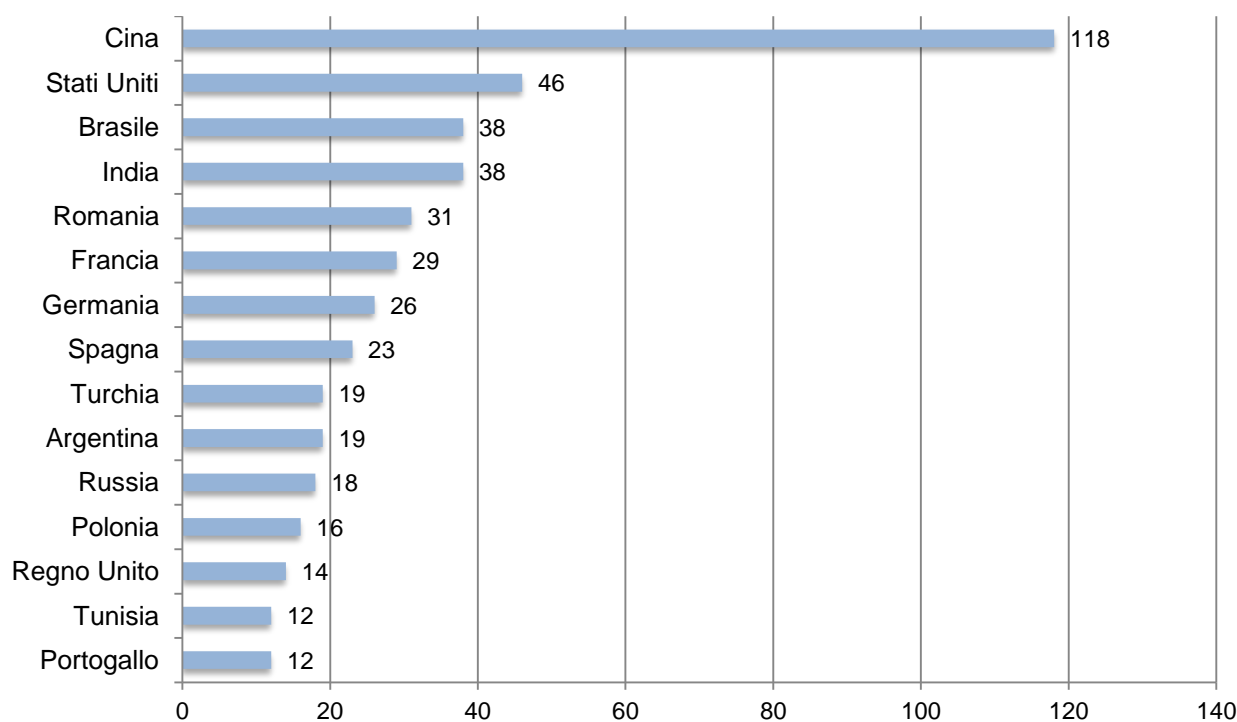


Si evidenzia infatti, rispetto a quanto avvenuto in precedenza, una maggiore consapevolezza e impegno strategico delle imprese italiane nell'approccio a questi mercati; lo testimonia ad esempio il fatto che a fianco degli investimenti manifatturieri e commerciali in Cina siano comparsi anche alcuni importanti investimenti nel comparto terziario, grazie all'iniziativa di alcune imprese italiane di grandi e medio-grandi dimensioni che si sono rese protagoniste di acquisizioni di quote minoritarie in imprese locali o della formazione di *joint ventures*, in settori fino a poco tempo fa completamente chiusi agli investimenti dall'estero.

Da segnalare anche il positivo incremento negli ultimi anni della presenza italiana nel Nuovo Continente, che ha riportato l'occupazione collegata alle partecipazioni italiane su valori più elevati rispetto a quelli all'inizio del periodo considerato, dopo che nella prima parte del decennio si era invece avuto un significativo calo del numero dei dipendenti delle imprese a partecipazione italiana, causa il combinarsi della modesta consistenza delle nuove iniziative avviate in quel periodo con i significativi disinvestimenti operati da imprese quali Parmalat, Montedison e Telecom Italia.

Per quanto riguarda le attività manifatturiere, la Figura 3.9 illustra la ripartizione per i principali Paesi delle nuove partecipazioni riguardanti attività manifatturiere avviate o acquisite da imprese italiane nel periodo 2007-2009.

**Figura 3.9 - Nuove partecipazioni italiane in attività manifatturiere, 2007 -2009**



Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano.

I paesi europei, tradizionali mete dell'investimento italiano, perdono numerose posizioni. Nettamente al primo posto la Cina, con 118 iniziative, seguita dagli USA con 46 e da Brasile e India con 38. La Romania, destinazione privilegiata degli investimenti manifatturieri italiani negli anni '90, scende in quinta posizione, con 31 iniziative, seguita da Francia (29), Germania (26) e Spagna (23). Poi di nuovo tre paesi extraeuropei: Turchia (19), Argentina (19) e Russia (ultima tra i BRIC, con 18 iniziative).

### 3.5 Conclusioni

Nell'attuale economia globale, la capacità di crescita di un Paese si misura sempre più in funzione dei modi e dei tempi secondo cui le sue istituzioni e le sue imprese riescono ad entrare in sintonia con le nuove condizioni della concorrenza globale, e con l'accelerata avanzata dei nuovi grandi Paesi emergenti, solo mitigata dalla recente crisi. Un ruolo fondamentale nel processo di allineamento del sistema economico e produttivo di un Paese alla globalizzazione è svolto in questo contesto proprio dalle imprese e in particolare dalle imprese multinazionali, grazie alla loro capacità di combinare la tradizionale presenza nei Paesi più avanzati con un crescente radicamento nelle nuove economie emergenti, che hanno tassi di crescita da tre a quattro volte superiori a quelli delle economie mature.

Nonostante la crisi, le strategie di crescita multinazionale delle imprese italiane sembrano prefigurare negli ultimi anni importanti elementi di novità rispetto al passato. Dopo anni di stagnazione, il biennio 2007-2008 ha segnato una ripresa delle iniziative, che ha coinvolto anche e soprattutto le maggiori imprese italiane. Ancora più importante, nel 2009 e il 2010 si è rilevata una sostanziale tenuta di questo processo: nonostante una crisi economica e finanziaria internazionale ormai conclamata, non si sono avuti rilevanti disinvestimenti esteri, e anzi si sono registrate alcune iniziative che hanno dimostrato la capacità delle nostre medie e grandi imprese di saper cogliere importanti opportunità di crescita sui mercati internazionali.

Importanti mutamenti si registrano anche per quanto riguarda i settori di attività e i paesi *target*. Dal punto di vista settoriale, crescono gli investimenti dei servizi, mentre in passato le imprese italiane avevano prevalentemente curato il mercato nazionale. Dal punto di vista geografico, le nostre PMI guardano con sempre maggior interesse alle opportunità di sviluppo multinazionale, anche su mercati lontani e con maggior coraggio rispetto al passato.

Queste tendenze, se proiettate nel futuro, prefigurerebbero per il nostro Paese la possibilità di raggiungere una presenza all'estero più simile a quella dei suoi maggiori partner internazionali, sia per tipologia dei protagonisti, sia per direttrici geografiche dell'investimento.

Dobbiamo dunque scommettere su questo scenario positivo, che può contribuire non poco a superare le attuali difficoltà.

Le imprese, da un lato, devono essere capaci di ampliare la loro visione strategica e di destinare con fiducia più risorse finanziarie e manageriali ai processi di internazionalizzazione, indispensabili per fronteggiare adeguatamente la nuova competizione globale.

Il Sistema-Paese, dall'altro lato, deve essere capace di assicurare esternalità e le condizioni infrastrutturali e di *governance* atte a promuovere e sostenere i nuovi modelli di crescita all'estero. In particolare, urge la ridefinizione delle politiche industriali a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, con particolare riguardo all'impianto politico-istituzionale e ai servizi reali alle imprese, oggi in grande sofferenza dopo la soppressione dell'ICE, avvenuta in assenza di un progetto alternativo ben definito, con grave danno soprattutto per le imprese di minori dimensioni, che più necessitano di sostegno. Un'attenta valutazione delle esperienze sin qui maturate, che conduca a un bilancio tra costi sostenuti e benefici collettivi ottenuti, dovrebbe essere il necessario presupposto per la definizione tempestiva di politiche e misure più adatte a cogliere le opportunità del nuovo futuro ciclo, che potrebbe risultare più favorevole del presente.

## 4 Le strategie di internazionalizzazione delle imprese milanesi e torinesi di fronte alla crisi<sup>18</sup>

### 4.1 I principali risultati in sintesi

Quello appena trascorso è stato un decennio di grandi trasformazioni per le imprese italiane, le quali hanno dovuto, e lo stanno facendo ancora, modificare le proprie strategie per recuperare competitività di fronte all'accelerazione impressa dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie. Uno dei ripensamenti strategici più importanti per le imprese italiane è avvenuto nella sfera dell'internazionalizzazione: oggi per crescere ma, anche solo per sopravvivere è obbligatorio confrontarsi con il mercato globale.

Pertanto, come sono evolute le attività all'estero delle imprese - milanesi e torinesi in particolare - in questi ultimi dieci anni? Quanta importanza hanno dato le nostre aziende agli scambi internazionali? Su quali mercati geografici si sono concentrate?

E, considerati gli accadimenti dell'ultimo triennio, come sta incidendo la Grande Crisi sui piani di sviluppo all'estero delle nostre imprese?

Abbiamo cercato di rispondere a questi quattro interrogativi analizzando un panel di circa 200 imprese del Nord-Ovest presenti sui mercati esteri per le quali disponiamo di informazioni dettagliate riferite agli anni 2003, 2008 e 2010<sup>19</sup>.

#### A. Quanta importanza hanno dato le aziende agli scambi internazionali?

Le nostre imprese si caratterizzano per una notevole apertura ai mercati internazionali visto che oggi per quasi la metà il valore delle vendite all'estero è superiore a quello del mercato italiano.

La quota di fatturato esportato era già alta all'inizio del decennio (oltre il 46%) e con un trend in lieve e costante crescita fino al 2008 (49%). La recessione internazionale, che ha manifestato i suoi primi effetti negativi sulle nostre imprese nel 2009, si è tradotta in una riduzione consistente della percentuale di export, che ha ripreso a crescere nel 2010, recuperando i livelli del 2007 (47%).

#### B. Come sono evolute le attività all'estero delle imprese milanesi e torinesi?

Le esportazioni sono il canale più diffuso di presenza all'estero: nel 2010 il 96% delle aziende internazionalizzate esporta, percentuale in crescita dal già alto 90% del 2003.

Ma l'integrazione nelle filiere internazionali non avviene solo come fornitrici di prodotti e/o servizi, ma anche mediante l'approvvigionamento: il 73% del panel acquista materie prime e semilavorati da fornitori esteri; una percentuale in crescita dal 68% del 2003, con un trend che non si è arrestato nemmeno con la crisi.

#### C. Su quali mercati geografici si sono concentrate le imprese del Nord Ovest?

I vicini Paesi dell'Unione Europea erano nel 2003 i principali mercati di sbocco delle imprese milanesi e torinesi, e rimangono tali anche nel 2010. Dopo il 2008, però, l'interesse verso questi mercati maturi diminuisce.

Al contempo le nostre imprese aumentano la presenza nei mercati lontani come Cina e India, adattandosi all'evoluzione della geografia economica. Allo stesso modo cresce l'interesse per i Paesi del Mediterraneo.

#### D. Come la Grande Crisi sta incidendo sui piani di sviluppo all'estero delle imprese?

Le imprese italiane - e quelle milanesi e torinesi in particolare - hanno dimostrato una notevole capacità di adattamento ai cambiamenti indotti dalla crisi.

Se il confronto tra le indicazioni strategiche rilevate alla vigilia della crisi (ottobre 2008) e 24 mesi dopo conferma la Cina in testa alla graduatoria dei paesi verso i quali le imprese del campione<sup>20</sup> intendono orientare i propri investimenti, esso evidenzia anche uno spostamento delle intenzioni di sviluppo verso mercati come India, Brasile e USA e una crescente attenzione verso i Paesi del Mediterraneo.

Dalla fotografia scattata a fine 2010 emerge solo un terzo di imprese che risultava aver realizzato - pienamente o in parte - il piano strategico per il triennio 2009-2011 elaborato alla vigilia della crisi. Negli altri due terzi dei casi nessuno degli obiettivi appariva raggiunto, e solo raramente per un ritardo sulla tabella di marcia: nella gran parte dei casi la crisi le aveva nel frattempo indotte ad un completo ripensamento delle direttrici di sviluppo.

<sup>18</sup> A cura del Centro Studi Assolombarda e dell'Ufficio Studi dell'Unione Industriale di Torino

<sup>19</sup> Le 200 imprese sono parte delle quasi 4mila che dal 2003 hanno collaborato alle varie edizioni annuali dell'Indagine Assolombarda sui processi di internazionalizzazione delle imprese milanesi.

<sup>20</sup> Per il confronto delle strategie 2008-2010 il panel esaminato è stato ampliato di 130 imprese, per un totale di 330.

#### E. Quale supporto per le imprese?

Il sostegno del Sistema Paese è essenziale per le nostre imprese che si affacciano sui mercati internazionali: Lombardia e Piemonte sono aree territoriali dove, oltre che sui servizi offerti dalle Associazioni aderenti a Confindustria, le aziende internazionalizzate possono contare su un'efficace azione di supporto da parte degli Enti Pubblici.

Sono le stesse aziende a indicare la strada: supporto nella ricerca dei fornitori, partners, agenti e distributori esteri, l'organizzazione di eventi promozionali all'estero e la consulenza (legale, fiscale, ecc.) nelle transazioni internazionali sono gli strumenti che chiedono.

### 4.2 L'importanza dei mercati esteri

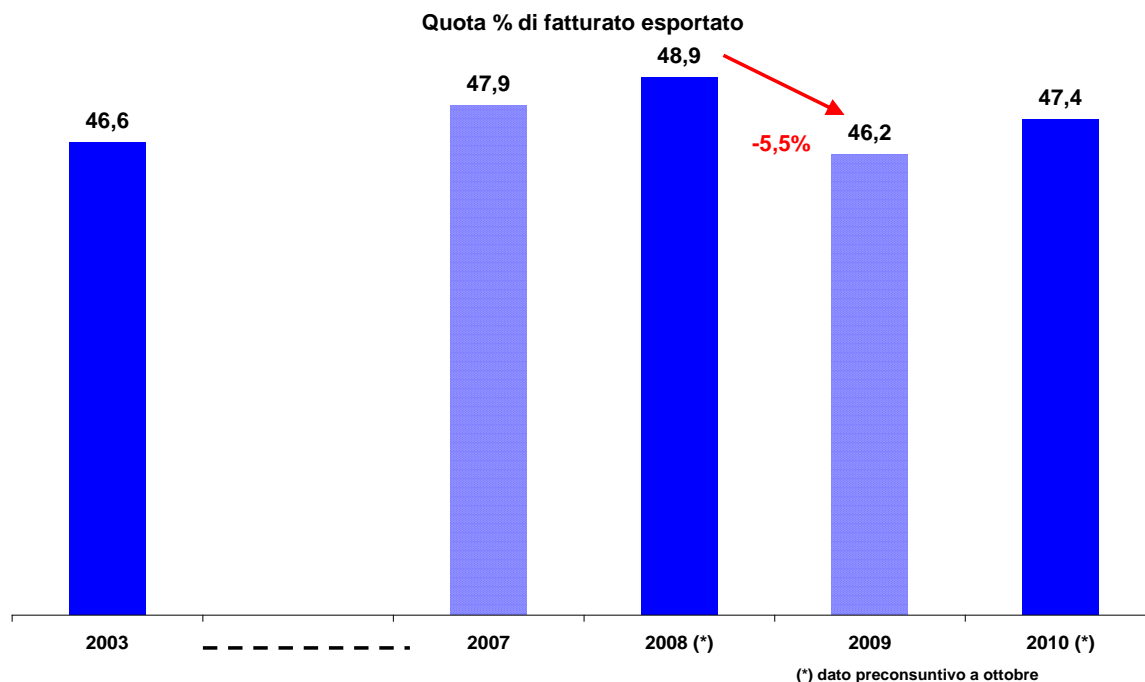
La quota di fatturato esportato è uno degli indicatori più utilizzati per misurare l'evoluzione del peso del mercato estero nelle attività delle imprese.

In generale il panel delle 200 imprese oggetto di analisi si caratterizza per una notevole apertura all'estero: quasi la metà del fatturato deriva dalle esportazioni (Figura 4.1).

A livello di media complessiva, la quota di fatturato esportato era all'inizio del decennio già alta, superiore al 46%, e con un trend in lieve e costante crescita fino al 2008, anno di punta massima in cui ha sfiorato il 49%.

La recessione internazionale, che ha manifestato i suoi primi effetti negativi sulle nostre imprese nel 2009, si è tradotta in una riduzione consistente della percentuale di fatturato all'export, che è scesa a poco più del 46%, per poi superare il 47% nel 2010, recuperando i livelli del 2007.

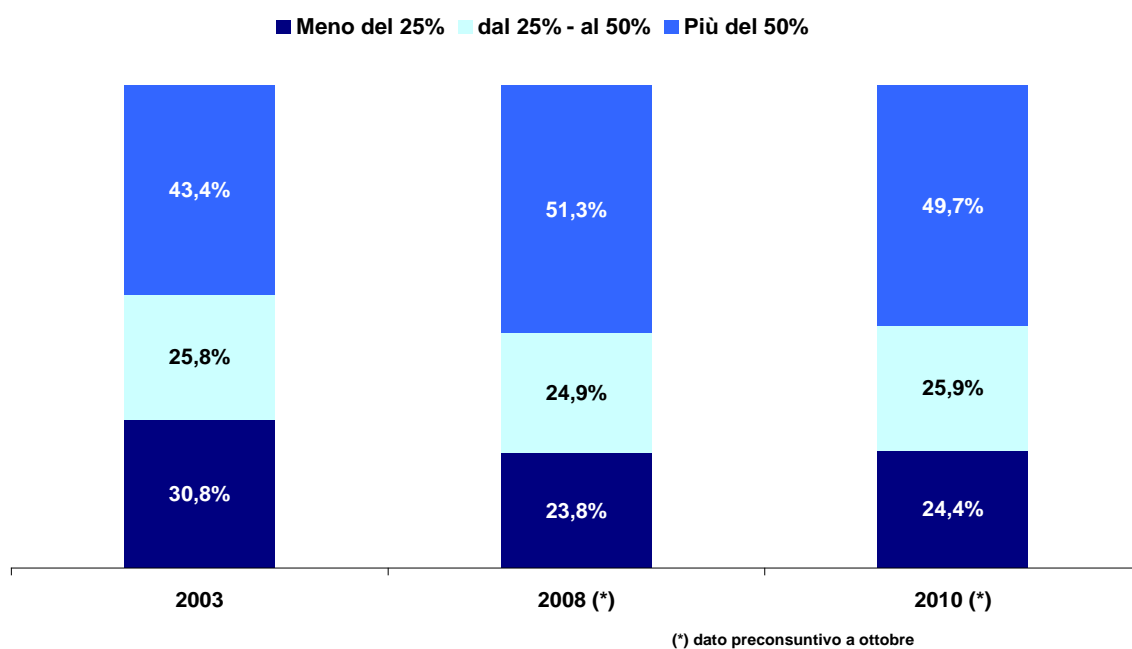
**Figura 4.1 - Media del fatturato esportato sul totale del fatturato negli anni 2003 - 2010**



Analizzando nel dettaglio la distribuzione delle imprese per classi di fatturato esportato emerge che quasi la metà del panel ricava dalle esportazioni più del 50% del fatturato totale, pertanto si tratta di imprese fortemente export oriented per le quali il valore delle vendite all'estero è superiore a quello del mercato italiano (Figura 4.2).

La dinamica dal 2003 evidenzia una crescita del numero di imprese fortemente export oriented fino al 2008; nel 2010 esse diminuiscono a fronte di un aumento delle imprese per le quali le esportazioni valgono meno della metà delle vendite totali.

Figura 4.2 - Distribuzione percentuale delle imprese per classi di fatturato esportato



### 4.3 Le modalità di presenza all'estero

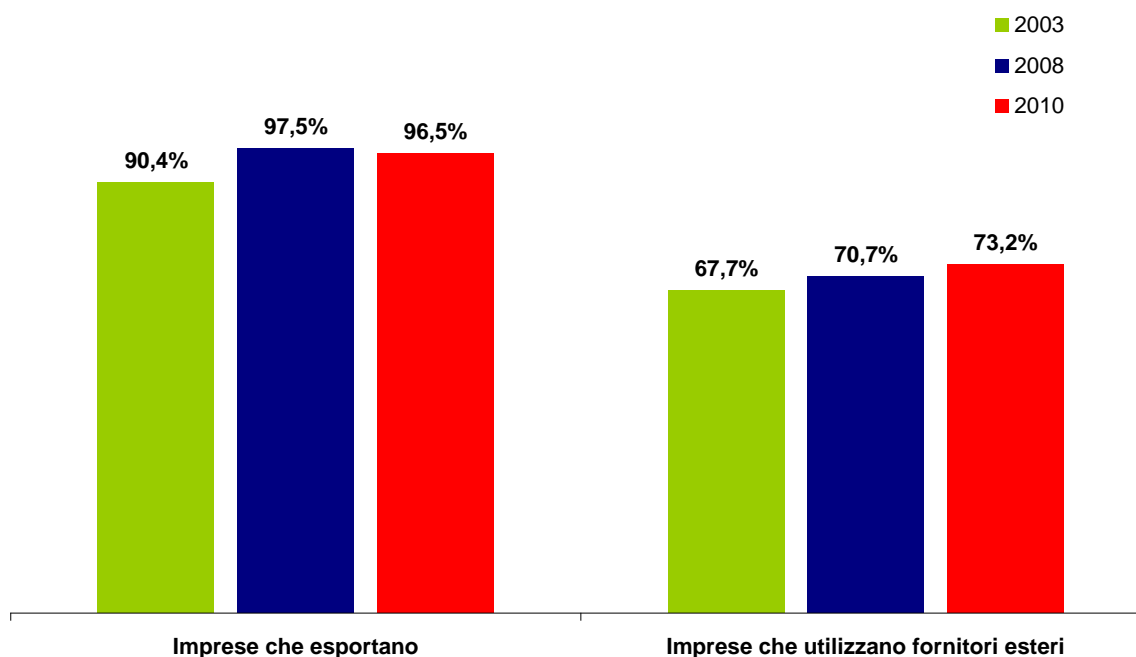
Nelle economie sempre più globalizzate e dai confini sempre più allargati, le vendite e gli acquisti nei mercati internazionali sono oramai un fattore acquisito e consolidato dalle nostre imprese internazionalizzate.

Nella Figura 4.3 viene riportata la percentuale di aziende che nel periodo considerato esporta o utilizza fornitori esteri.

Non sorprende che le esportazioni siano il canale più diffuso: nel 2010 il 96% delle aziende internazionalizzate esporta, in crescita dal già alto 90% del 2003.

Meno scontato è osservare che nel 2010 il 73% del panel acquista materie prime e semilavorati da fornitori stranieri, testimoniando una buona integrazione nelle filiere internazionali, non solo come fornitrici di prodotti e/o servizi, ma anche mediante l'approvvigionamento. Oltretutto si tratta di un fenomeno in crescita dal 2003 (quando la percentuale era del 68%), e il trend di aumento non si è interrotto nemmeno con la crisi.

**Figura 4.3 - Percentuale di imprese che esportano e che utilizzano fornitori esteri**



#### **4.4 I paesi e le aree geografiche di sbocco**

Dall'inizio del millennio l'arena competitiva in cui operano le nostre imprese è profondamente mutata, costringendo le aziende ad adattare le proprie attività nei mercati esteri in funzione della nuova geografia economica e dell'aumento del numero dei competitor.

E allora, dove hanno orientato le attività dal 2003 al 2010?

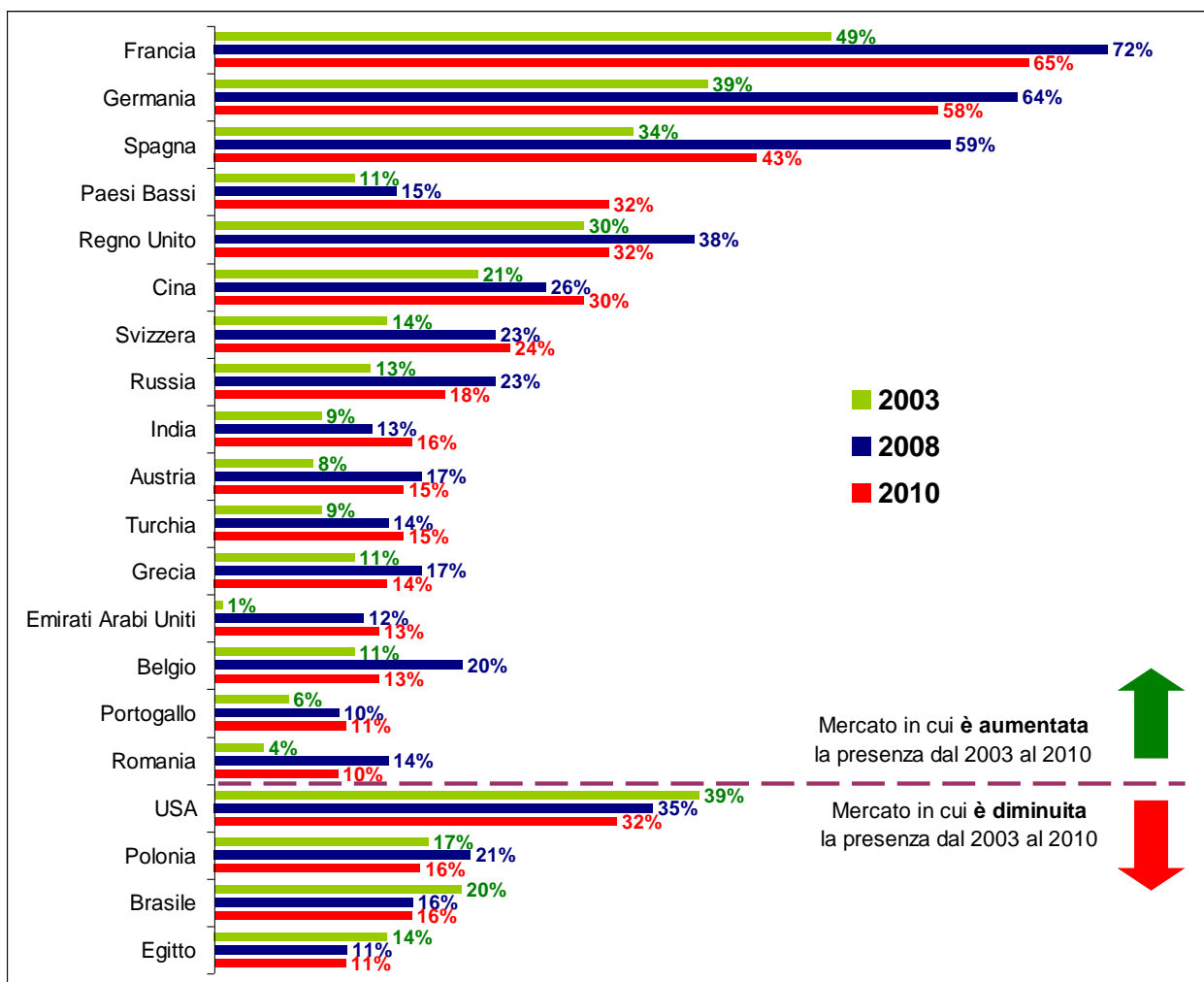
Nella Figura 4.4 sono riportati i primi 20 Paesi in cui nel 2010 le imprese hanno dichiarato di essere presenti con attività, ordinati in senso decrescente e secondo l'aumento o meno di interesse rispetto al 2003.

Nel 2003 i principali mercati di sbocco delle imprese milanesi e torinesi erano i vicini Paesi dell'Unione Europea e tali sono rimasti anche nel 2010. Tuttavia, dopo il 2008 emerge, un minor interesse delle aziende verso questi mercati, perché con ogni probabilità considerati ormai maturi.

Si osserva, inoltre, una crescente attenzione verso i mercati più lontani, alla ricerca di una domanda più dinamica, e in particolare verso la Cina e l'India. Aumentano anche le attività in Turchia e in generale nei più vicini Paesi del Mediterraneo.

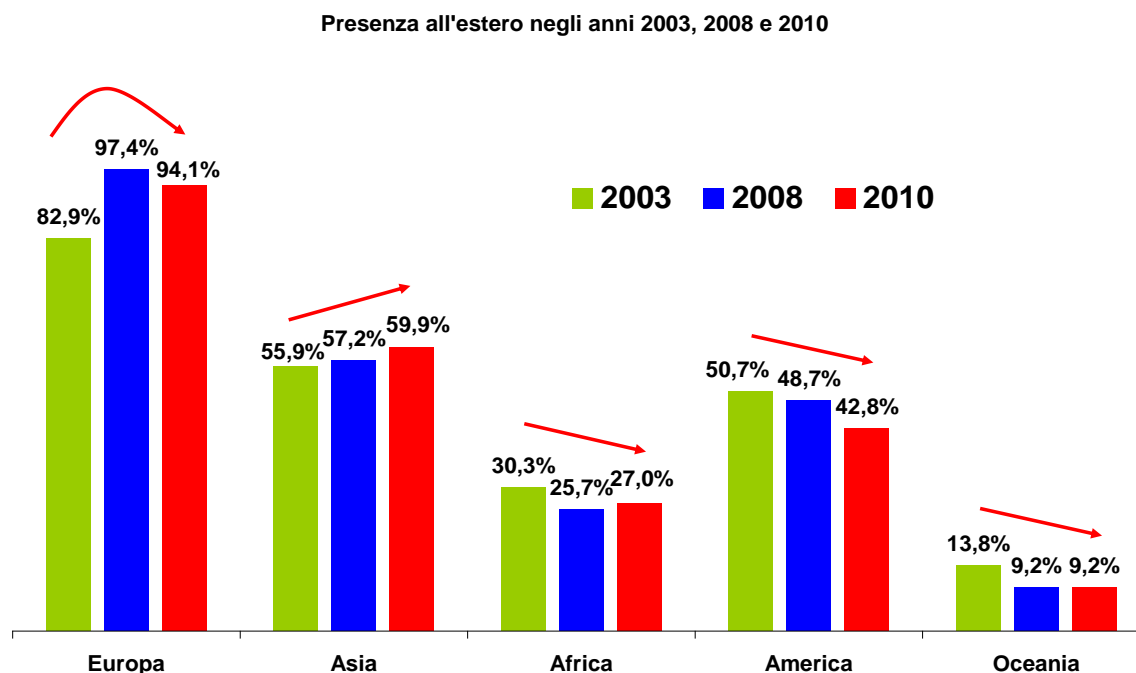
Si deve tenere presente che l'orientamento verso i mercati più lontani richiede alle nostre aziende importanti investimenti, anche in capitale umano, in quanto fra noi e questi Paesi non esiste soltanto una grande distanza geografica ma anche una notevole differenza culturale e legislativa.

**Figura 4.4 - I primi 20 Paesi in cui le imprese sono attive nel 2010 (% sul totale delle aziende negli anni 2003, 2008 e 2010)**



Per meglio comprendere le macro tendenze è utile riaggregare i dati della Figura 4.4 per continente. Dalla Figura 4.5 emerge così che nel corso del periodo considerato è aumentata costantemente la presenza in Asia mentre si è ridotta progressivamente in America. In Europa è cresciuta fino al 2008 per poi diminuire nel 2010, pur rappresentando il bacino di sbocco più frequente.

Figura 4.5 - Presenza per area geografica



#### 4.5 Le strategie di investimento all'estero di fronte alla crisi

Qual è stato l'impatto di un evento dirompente come la crisi sulle strategie delle aziende?

Interessanti indicazioni ci vengono fornite dal confronto tra i piani di sviluppo delle imprese all'ottobre 2008 (quindi quando ancora non erano chiare le dimensioni dello tsunami che avrebbe colpito i mercati internazionali) e quelli - riveduti e corretti - di quelle stesse imprese 24 mesi dopo (ottobre 2010). Su questo confronto è disponibile una base dati più ampia di quella utilizzata nei paragrafi precedenti: ai piani di sviluppo delle 200 imprese finora esaminate si aggiungono quelli di altre 130, per un totale di 330 aziende.

La Tabella 4.1 riporta una graduatoria dei Paesi indicati - nell'ottobre 2010 - come obiettivi degli investimenti nel 2011-2013; nella seconda colonna sono indicate le posizioni - rilevate poco prima dell'inizio della crisi, nell'ottobre 2008 - con riferimento al triennio 2009-2011.

La Cina risulta il primo Paese in cui vogliono investire le imprese del campione: è in prima posizione sia nelle strategie per il triennio 2011-2013 che in quelle per il triennio 2009-2011.

Cresce l'interesse per India e Brasile, presumibilmente per effetto di una domanda dinamica e di prospettive di crescita per i prossimi anni.

Cresce, inoltre, la propensione verso gli USA e verso i più vicini Paesi del Mediterraneo.

A questo proposito va ricordato che le risposte delle imprese sono state rilevate nel mese di ottobre 2010 quando le previsioni di crescita degli USA erano migliori di quelle più recenti e quando i Paesi del Mediterraneo non erano ancora stati interessati dagli eventi politici che hanno destabilizzato l'Area.



**Tabella 4.1 - Graduatoria dei Paesi dove le imprese intendono investire (esportazioni, sedi di rappresentanza, filiali commerciali, produttive, etc).**

graduatoria 2011 - 2013	Paesi	graduatoria 2009 - 2011	variazione di posizione	
1	Cina	1	■	0
2	USA	4	▲	+2
3	Brasile	7	▲	+4
4	Germania	3	▼	-1
5	India	6	▲	+1
6	Francia	5	▼	-1
7	Russia	2	▼▼	-5
8	Svizzera	13	▲▲	+5
9	Romania	14	▲▲	+5
10	Polonia	10	■	0
11	Spagna	9	▼	-2
12	Regno Unito	12	■	0
13	Emirati Arabi Uniti	8	▼▼	-5
14	Egitto	33	▲▲▲	+19
15	Algeria	24	▲▲	+9
16	Tunisia	53	▲▲▲	+37
17	Marocco	22	▲▲	+5
18	Australia	15	▼	-3
19	Turchia	21	▲	+2
20	Ucraina	19	▼	-1
21	Sud Africa	35	▲▲	+14

**I "FATTORI ESOGENI" NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA AZIENDALE: L'ESEMPIO DELL'EURO**

*Nel 1998 la prospettiva dell'introduzione dell'euro di lì a qualche mese rappresentava indubbiamente un fattore di condizionamento per le scelte strategiche delle imprese, soprattutto con riferimento ai loro processi di internazionalizzazione.*

*La prospettiva dell'adozione di una valuta unica in Europa ha svolto - sulle aspettative delle imprese - un ruolo per certi versi assimilabile a quello della Crisi Globale del 2009.*

*Quali timori accompagnavano le nostre imprese alla vigilia dell'euro? Quali erano le loro aspettative? L'euro era visto come un elemento di discontinuità tale da indurre un ripensamento delle strategie commerciali e delle politiche di prezzo? Il cambio fisso avrebbe consentito un più agevole accesso ai mercati europei, o avrebbe piuttosto aperto la strada a una nuova ondata di concorrenti?*

*A distanza di oltre dieci anni, quando queste domande hanno trovato risposta nella realtà dei fatti, può essere interessante osservare cosa ne pensavano le imprese secondo quanto emergeva da un sondaggio condotto nel 1998 su un campione di oltre 600 aziende torinesi e piemontesi.*

*La maggioranza delle imprese non riteneva la Moneta Unica un elemento di rottura, tale cioè da modificare in modo radicale le regole del gioco consolidate né le strategie commerciali e di investimento. Solo un'impresa su cinque, infatti, si attendeva che, nel complesso, l'euro avrebbe avuto conseguenze «rilevanti» per la propria impresa.*

*Per quanto riguarda in particolare l'effetto sui listini di vendita, la valutazione è pressoché unanime: l'85% delle imprese non prevedeva di modificarli, limitandosi dunque a tradurre i vecchi prezzi in lire nella nuova valuta.*

*Nel valutare gli effetti più complessivi dell'euro nel medio periodo, le aspettative della maggioranza delle imprese erano piuttosto ottimiste: poco meno del 50% riteneva che i benefici avrebbero superato i costi (che comunque venivano presi in considerazione); solo il 2% si dichiarava «preoccupata».*

*Tra i benefici, venivano citati quelli relativi ai costi di produzione (per le aziende plurilocalizzate), le politiche commerciali, il costo dei finanziamenti, la semplificazione gestionale e amministrativa, ecc.*

*Le valutazioni delle imprese sull'impatto della Moneta Unica vanno interpretate alla luce del livello di internazionalizzazione delle imprese torinesi, che già alla fine degli anni '90 era piuttosto avanzato. In modo sintetico, si potevano individuare tre tipologie di imprese:*

- *un 20% di imprese definibili "globale" manteneva articolati rapporti con l'estero, sia commerciali che produttivi e tecnologici e, più raramente finanziari;*
- *all'estremo opposto della piramide, circa un terzo delle imprese era presente perlopiù sul mercato domestico: i rapporti con il mercato estero era limitato alle vendite e sporadicamente ad acquisti di tecnologia;*
- *le altre aziende avevano rapporti abbastanza articolati che interessavano sia le vendite che la fornitura di servizi; la presenza produttiva era generalmente poco rappresentata;*

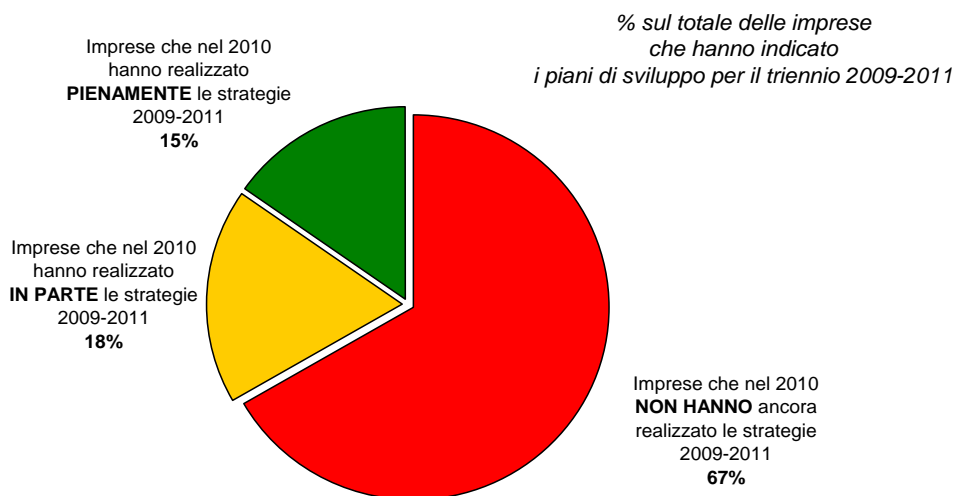
*Nel complesso, poco meno del 70% delle imprese era presente sui mercati esteri; il 60% si riforniva all'estero di semilavorati e/o servizi; mentre una azienda su cinque era internazionalizzata con impianti produttivi o con joint-ventures.*

*Infine, anche tra le imprese con una presenza poco strutturata sui mercati esteri era ampiamente diffusa la consapevolezza che negli anni a venire intraprendere la strada della internazionalizzazione sarebbe stata una condizione «necessaria» per il successo aziendale. Infatti, una azienda su sei stava effettivamente attuando programmi di internazionalizzazione di medio-lungo termine; di queste, poco meno della metà erano imprese non "globalizzate". Un ulteriore 25% di imprese stava valutando «concrete opportunità».*

Per verificare in che misura la crisi ha modificato la direzione degli investimenti nei Paesi esteri si è confrontato quante imprese hanno perseguito nel 2010 le strategie pianificate nel 2008 e quante, invece, hanno dovuto rimodulare i piani dopo che la crisi ha manifestato i suoi effetti nei mercati internazionali.

Soltanto una impresa su sei ha dichiarato di avere già pienamente realizzato nel 2010 le strategie elaborate nel 2008 per il triennio 2009-2011 e un altro 18% le ha realizzate solo in parte. Ben il 67% non le ha realizzate affatto (Figura 4.6).

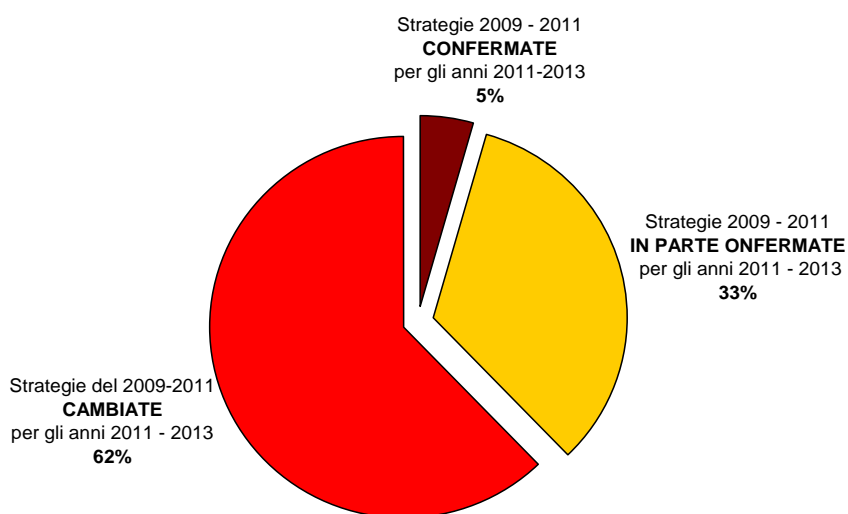
**Figura 4.6 - Distribuzione % delle imprese secondo la realizzazione o meno degli obiettivi pianificati nel 2008 per il triennio 2009-2011**



Entriamo ora nel dettaglio di chi non ha ancora realizzato completamente le sue strategie, cioè l'85% delle imprese. Esaminiamo tali aziende per verificare se la crisi ha solo ritardato o ha cambiato gli obiettivi (Figura 4.7).

Per il 5% delle aziende il conseguimento degli obiettivi del 2008 è solo una questione di tempo: i Paesi rimangono gli stessi. Ma per più di sei imprese su 10 la crisi ha comportato un completo ripensamento delle direttrici di sviluppo.

**Figura 4.7 - Distribuzione % delle imprese che hanno modificato gli obiettivi di sviluppo all'estero nelle strategie per il triennio 2011-2013**



## 4.6 Il supporto all'internazionalizzazione

La disponibilità di servizi di sostegno è essenziale per il successo delle strategie di internazionalizzazione delle imprese, soprattutto in un contesto in cui il baricentro commerciale e produttivo si sta spostando verso aree più lontane e di accesso più difficile.

Lombardia e Piemonte sono aree territoriali dove Enti Pubblici e Associazioni hanno tradizionalmente svolto un ruolo di primo piano nell'erogazione di servizi alle imprese.

Sono le stesse aziende che sottolineano l'importanza dell'azione del Sistema Paese, anzi come questa rappresenta spesso una condizione necessaria per il successo delle missioni.

Uno strumento per tarare in modo più efficace le politiche di sistema e le risorse destinate alla promozione dell'internazionalizzazione delle aziende consiste nella valutazione - da parte delle imprese - dell'adeguatezza e della concreta fruibilità delle tipologie di servizio e degli incentivi che vengono offerti.

Da una recente rilevazione dell'Unione Industriali di Torino, ad esempio, emerge che le imprese chiedono principalmente servizi relativi a:

- ✓ consulenza e supporto all'internazionalizzazione;
- ✓ supporto a missioni economiche all'estero (ricerca partners, assistenza qualificata durante gli incontri, rimborso spese, ecc.);
- ✓ supporto finanziario e organizzativo a missioni incoming di buyers stranieri (rimborso spese, assistenza qualificata durante gli incontri, ecc.);
- ✓ supporto finanziario alla partecipazione a fiere all'estero.

Quello che le imprese ritengono più rilevante è il supporto nella ricerca dei fornitori, partners, agenti e distributori esteri; seguono l'organizzazione di eventi promozionali all'estero e la consulenza (legale, fiscale, ecc.) nelle transazioni internazionali.

Minore attenzione è riservata ai servizi relativi ai progetti speciali di filiera per la promozione delle esportazioni (necessariamente riservati a particolari settori merceologici quali l'Aerospazio o l'Automotive) e alla formazione specifica.

Poco sentita la necessità di potenziamento degli uffici regionali all'estero.

Quali sono forme di incentivo pubblico all'internazionalizzazione più apprezzate nel giudizio delle imprese?

Gran parte delle imprese indica una chiara preferenza verso due tipi di incentivi: gli sgravi fiscali e il contributo in conto capitale. Gradimento piuttosto modesto incontrano, invece, gli strumenti quali i *voucher* (ad es. per la partecipazione alle fiere estere) e i finanziamenti agevolati.

Non è invece idoneo - sempre secondo chi ne dovrebbe usufruire - l'incentivazione all'internazionalizzazione sotto forma di prestazione di garanzie.

## 4.7 Nota metodologica

La lunga tradizione di Assolombarda nel rilevare le informazioni sui processi di internazionalizzazione delle imprese ha permesso di esaminare l'evoluzione negli anni delle direttrici di sviluppo nei mercati esteri delle aziende che hanno collaborato all'indagine (dal 2003 circa 4mila imprese).

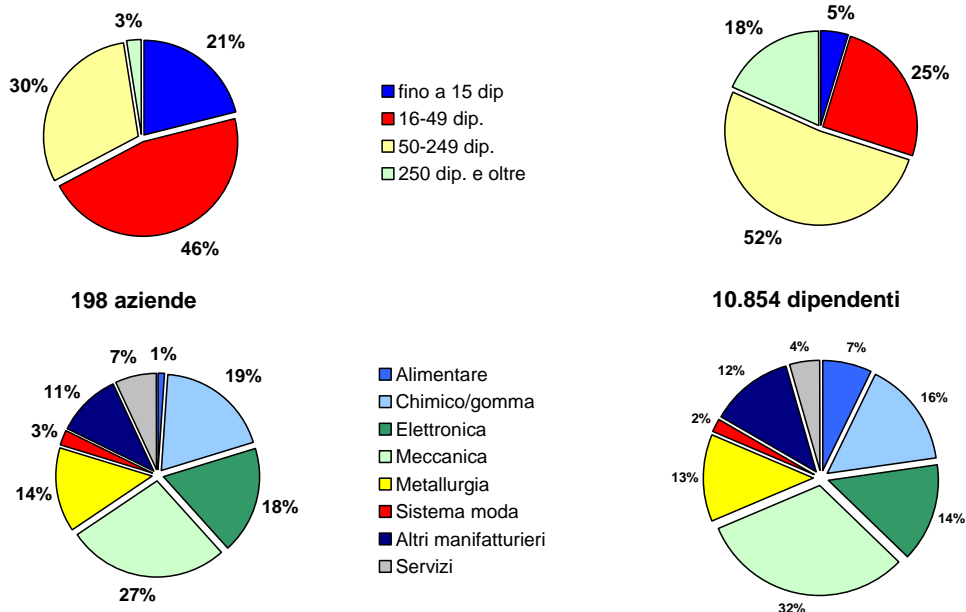
E' stato scelto di analizzare le dinamiche delle strategie di internazionalizzazione dal 2003 al 2010 grazie ad un panel di circa 200 imprese che ha collaborato alle edizioni del 2003, 2008 e 2010.

Utilizzando anche le informazioni fornite da altre 130 imprese (per un panel complessivo di 327 aziende) sono stati osservati i cambiamenti nelle strategie di penetrazione nei mercati programmate nel 2008 per il triennio 2009-2011 e nel 2010 per il triennio 2011-2013.

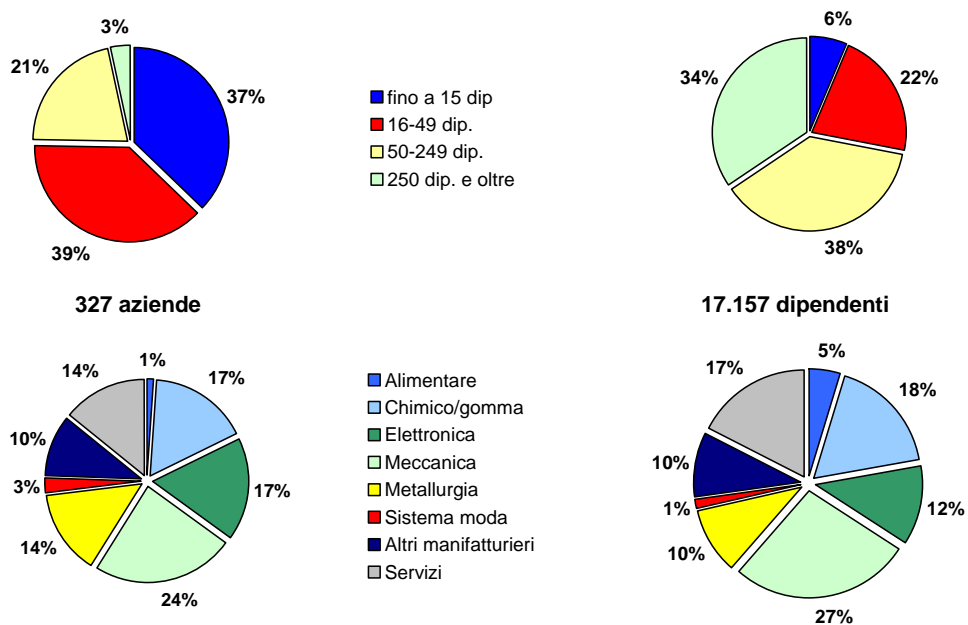
La struttura dei due campioni per settore di attività economica e classe di dipendenti è rappresentata nei due grafici di seguito riportati (Figura 4.9 e Figura 4.8).

E' interessante osservare che nel campione di 327 aziende, che hanno fornito indicazioni sui processi di internazionalizzazione dal 2008, si registra una maggiore presenza di aziende di piccole dimensioni rispetto al panel di quelle internazionalizzate da più tempo (198 imprese). La maggiore consapevolezza rispetto al passato dell'importanza dei mercati esteri per la competitività e la sopravvivenza dell'impresa, ha infatti indotto numerose piccole e medie imprese ad intraprendere il cammino dell'internazionalizzazione.

**Figura 4.8 - Campione di imprese internazionalizzate che hanno collaborato alle edizioni dell'indagine 2003, 2008 e 2010**



**Figura 4.9 - Campione di imprese internazionalizzate che hanno collaborato alle edizioni dell'indagine 2008 e 2010**



## 5 Focus: costo del lavoro e normative in Cina, India, Brasile e Turchia<sup>21</sup>

### 5.1 La scelta dei mercati esteri

L'analisi dei risultati ottenuti con l'indagine sulle strategie di internazionalizzazione evidenzia come, in questo primo decennio del nuovo secolo, le imprese italiane per rimanere sul mercato siano state costrette dalla crescente competitività internazionale ad intensificare la propria presenza all'estero.

Le motivazioni sono molte: la diffusione dell'economia di mercato a livello globale, ad esempio, ha modificato profondamente la struttura del commercio internazionale. Allo stesso modo lo sviluppo tecnologico e scientifico, i progressi nel campo dell'ICT e la nascita di nuovi mercati con potenzialità enormi, hanno strutturalmente cambiato la geografia dell'economia mondiale.

La scelta di entrare nei mercati internazionali è però molto complessa, dato che comporta profonde modifiche nell'azienda sotto molti aspetti: struttura ed organizzazione tecnica, mix di prodotti, posizionamento sul mercato, assetto finanziario, risorse umane, capacità produttiva, ecc.

Grazie alla disponibilità di dati riguardanti i livelli di retribuzione e di costo del lavoro, nonché quelli relativi alla prestazione lavorativa ed al grado di competitività esistente, è stato possibile confrontare le peculiarità e le condizioni operative nei Paesi di maggiore interesse. L'analisi è stata svolta tra gli anni 2002 e 2010, con uno step intermedio al 2006 finalizzato a suddividere in due parti uguali il periodo esaminato ed a fornire un consuntivo dopo i primi 4 anni, da mettere a confronto con quanto capitato nell'ultimo quadriennio. Lo studio rappresenta per le imprese un utile strumento di benchmarking sui principali indicatori di competitività del lavoro in quanto permette di confrontare l'evoluzione nel tempo dei dati aziendali con quelli medi del paese di insediamento.

In questa sede abbiamo focalizzato l'attenzione sui quattro Paesi di maggior interesse, sia per la forte presenza italiana, sia per le future previsioni di investimento delle aziende associate. La Cina è sicuramente la nazione a cui guardano con più attenzione le nostre imprese; aumentano tuttavia le valutazioni di investimento in altri Paesi lontani come l'India e soprattutto il Brasile il quale, grazie agli importanti eventi sportivi che ospiterà nei prossimi cinque anni, offrirà molte opportunità di business alle aziende più dinamiche. Cresce infine l'interesse verso i Paesi del Mediterraneo ed in particolare per la Turchia la cui posizione strategica rappresenta la porta d'ingresso per la parte più facoltosa del Medio Oriente.

Per questi quattro Paesi, grazie all'ampia disponibilità di dati raccolti negli anni 2002, 2006 e 2010, è stata fatta un'analisi sistematica per delineare le condizioni normative, retributive<sup>22</sup> e di costo del lavoro che hanno attirato l'attenzione delle imprese nel percorso della globalizzazione.

Nell'analisi dei Paesi, oltre ad un benchmarking sui fattori micro che impattano direttamente sulle scelte aziendali, è stato possibile esaminare l'andamento di alcuni "determinanti ambientali di performance", fondamentali per valutare la capacità competitiva e la convenienza ad investire per le imprese.

### 5.2 La Cina

#### 5.2.1 Orario di lavoro

I dati raccolti attraverso le imprese presenti in Cina evidenziano come le disposizioni normative esistenti determinino una elevata flessibilità dell'orario. Se nelle aree più sviluppate di Shangai e Tianjin le condizioni disciplinanti la disponibilità di lavoro si avvicinano a quelle occidentali, con orari settimanali a 40 ore, altrove la situazione è più variegata con prestazioni settimanali anche superiori alle 48 ore.

Tenuto conto delle condizioni esistenti la disponibilità teorica annua di lavoro per gli operai in Cina nel 2010 superava mediamente le 2.100 ore con una variabilità compresa tra le 1.800 e le 2.300 ore. L'indicatore che maggiormente interessa le imprese è, tuttavia, la prestazione di effettivo lavoro per calcolare la quale è necessario considerare fattori gestionali quali l'assenteismo e lo straordinario che possono determinare variazioni significative nelle performance individuali. In Cina, come in molti paesi in via di sviluppo, l'attività lavorativa persa a seguito dell'assenteismo è molto contenuta, per effetto della quasi totale mancanza di copertura economica da parte degli organismi assistenziali locali. Allo stesso tempo la scarsità di limitazioni nel ricorso allo straordinario ne ha fatto registrare un ampio utilizzo, con punte superiore al 10% delle ore teoriche annue.

<sup>21</sup> a cura dell'Ufficio Normativo dell'Unione Industriale di Torino

<sup>22</sup> Da un punto di vista metodologico è bene sottolineare che i salari lordi rilevati nelle nostre indagini esprimono i livelli teorici annui delle retribuzioni medie, con esclusione di tutti gli effetti indotti che si sarebbero determinati se si fossero prese in considerazione le prestazioni di lavoro effettive. Ciò al fine di escludere dai confronti internazionali tutte le implicazioni retributive connesse con l'assenteismo, gli straordinari e la gestione dell'attività produttiva, variabili negli anni e non omogenee nell'ambito dei vari Paesi. Per le medesime motivazioni sono stati considerati solo i lavoratori monoreddito e senza carichi di famiglia per non introdurre altri elementi di disomogeneità.

L'orario effettivo risultante dalla combinazione tra quadro di riferimento e fattori gestionali è stato per l'operaio cinese pari a 2.294 nel 2010, valore superiore di oltre 400 ore a quello della maggior parte dei paesi industrializzati.

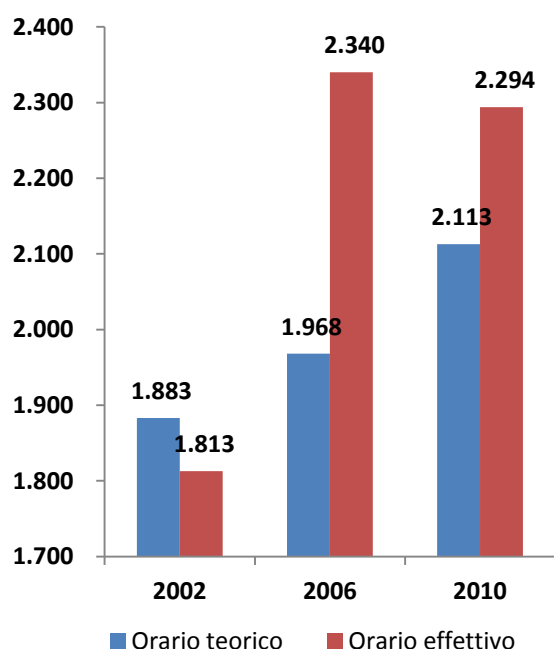
La competitività cinese su questi indicatori "produttivi" è sempre stata molto elevata: dai dati a disposizione sugli anni 2002, 2006 e 2010 si osserva una crescita degli orari teorici ed effettivi (Figura 5.1), grazie alla riduzione del tasso di assenteismo ed all'aumento del ricorso al lavoro straordinario (Figura 5.2).

In particolare l'assenteismo è sceso al di sotto del 6% dell'orario teorico, con un minimo di ore perse nel 2006, pari all'1,9%. Nello stesso anno è stato registrato il massimo utilizzo dello straordinario, oltre il 20%, mentre nella rilevazione del 2010 le ore aggiuntive pro-capite sono state più di 300, pari al 14,5% dell'orario teorico.

Provando a fare un confronto competitivo tra la disponibilità di lavoro in Europa e quella cinese si osserva un basso livello di flessibilità ed un maggiore grado di tutela nel nostro continente.

Nel 2010, tutto ciò si è tradotto in un tasso di assenteismo più elevato (7,4% in media U.E.) rispetto a quello cinese ed una intensità di utilizzo dello straordinario molto basso (2,3%). Complessivamente nella Zona Euro ed in Italia sono state registrate lo scorso anno rispettivamente 1.510 e 1.555 ore di lavoro pro-capite per gli operai produttivi, rispetto alle 2.294 mediamente calcolate per la Cina (Figura 5.3).

**Figura 5.1- Orari teorici ed effettivi in CINA - Periodo 2002-2010**



**Figura 5.2- Assenteismo e Straordinario in CINA - Periodo 2002-2010**

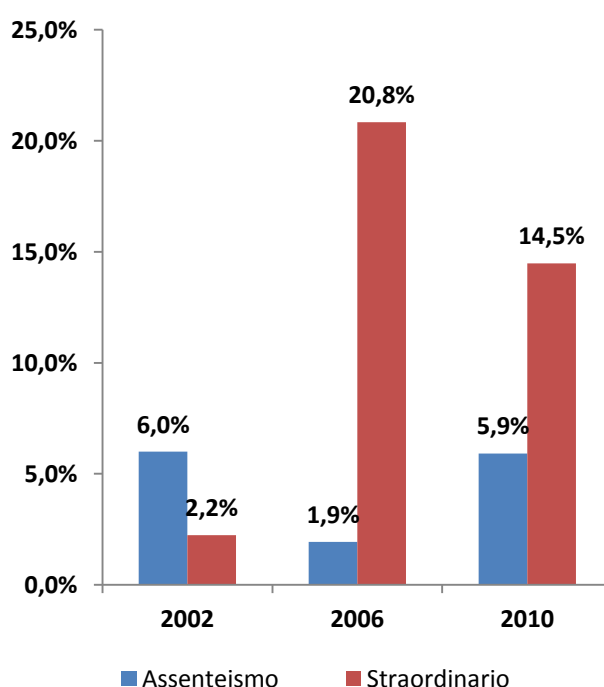
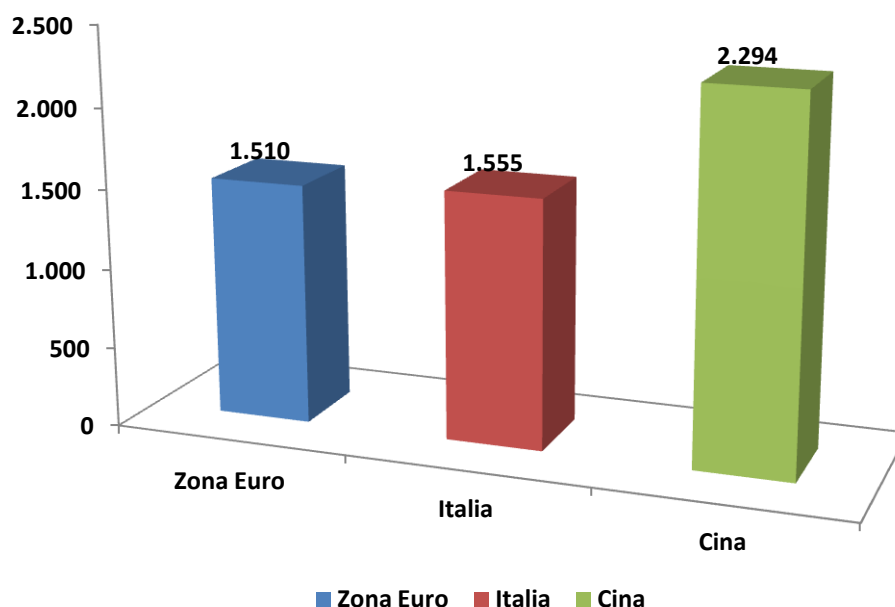


Figura 5.3 - Orario di effettivo lavoro - Anno 2010



### 5.2.2 Livelli retributivi e di costo

Dai dati a disposizione per la Cina, risulta una forte variabilità salariale dettata da diversi fattori, tra i quali si possono ricordare: il livello di sviluppo, il differenziale di costo vita e la situazione del mercato del lavoro locale. La retribuzione media osservata nel 2010 per un operaio, inferiore ai 3.500 €/anno, sottende infatti condizioni profondamente diverse. La situazione economicamente più evoluta di Pechino e Shanghai determina, ad esempio, livelli retributivi tripli o quadrupli rispetto ad altre zone della Cina, dove i salari possono essere inferiori ai 2.000 € annui. Tuttavia, per misurare l'effettivo valore del salario sia per l'operaio che per l'azienda, è necessario calcolare alternativamente la retribuzione netta percepita dal dipendente ed il costo annuo pagato dall'impresa.

Nell'ottica del lavoratore, la disponibilità di salario spendibile è determinata dal livello delle trattenute per contributi sociali ed imposte sul reddito, effettuate direttamente sulla busta paga o in momenti successivi istituzionalmente definiti. In Cina il confronto a livello parametrico tra salari lordi e netti evidenzia una bassa incidenza della tassazione: per ogni 100 € di salario lordo infatti l'operaio ne percepisce mediamente 87 mentre i residuali 13 sono incassati dallo Stato.

Focalizzando l'attenzione sul versante aziendale, il costo complessivo di un lavoratore è determinato dalla somma del salario lordo e dei contributi sociali stabiliti dalla legge e/o dal contratto di lavoro. Nel caso specifico della Cina, la situazione che le aziende devono affrontare è particolarmente complessa con livelli di contribuzione variabili tra il 10% ed il 60% della massa salariale. Il loro ammontare esatto può dipendere da diversi fattori quali: la localizzazione dell'insediamento produttivo, le intese intercorse con le autorità ovvero il tipo e la natura della società (privata, a partecipazione, ecc.).

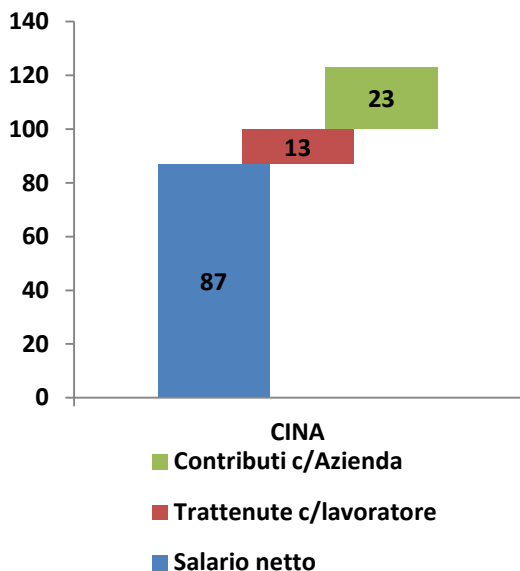
Con riferimento alla situazione del 2010 si osserva che un operaio cinese costa 4.250 €/anno circa, pari ad un ottavo di quello italiano ed un decimo di quello medio europeo. Inoltre, per ogni 100 € di salario lordo garantito al dipendente, l'azienda deve mettere a budget mediamente ulteriori 23 € di contribuzione obbligatoria (Figura 5.4).

Nel complesso i dati evidenziano per la Cina un cuneo fiscale<sup>23</sup> tra costo aziendale e beneficio netto per il lavoratore pari a 141 (Figura 5.5), molto inferiore a quello osservato nella Zona Euro (197) oppure in Italia (205).

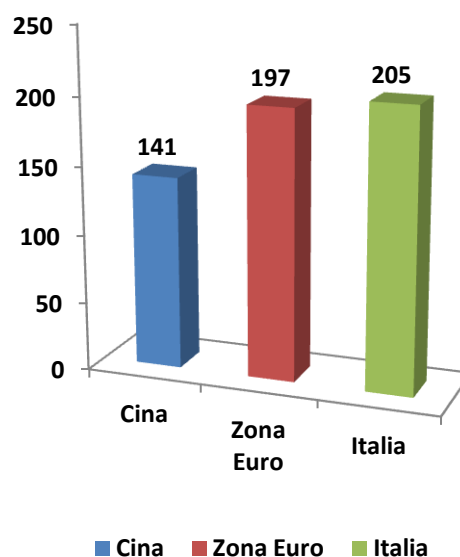
<sup>23</sup> Il cuneo fiscale viene calcolato rapportando al salario netto il costo annuo aziendale. Per la Cina esso è pari a:  $123 / 87 = 141$



**Figura 5.4 - Salario netto e trattenute - anno 2010**



**Figura 5.5 - Cuneo Fiscale - anno 2010**



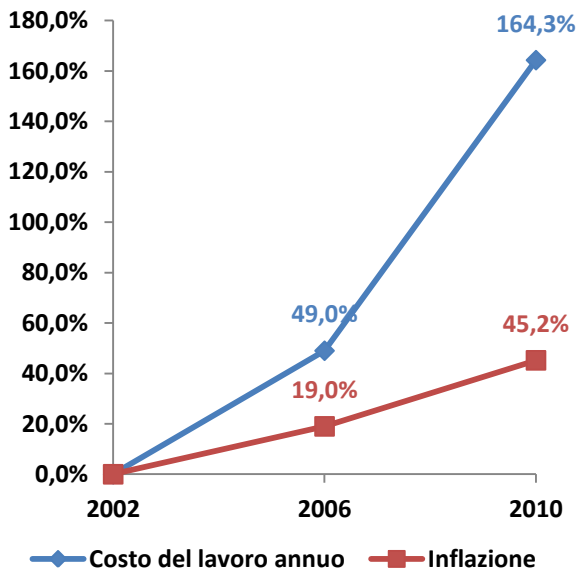
Fin dalla prima fase della globalizzazione, basata su strategie di abbattimento dei costi di produzione, i bassissimi prezzi della manodopera sono stati il principale elemento di attrazione per le imprese straniere nel Paese.

Attraverso l'analisi dei dati disponibili sugli anni 2002, 2006 e 2010, si evince che, per effetto di questa nuova colonizzazione industriale, la dinamica del costo lavoro annuo, a cambi costanti, in Cina è stata molto sostenuta. Tra il 2002 ed il 2006 la crescita è stata del 49% circa, mentre nel quadriennio successivo, coincidente con una politica economica di rafforzamento della domanda interna cinese, la dinamica è stata superiore al 77%. Complessivamente nel periodo 2002-2010 il costo del personale in Cina è aumentato di oltre 2 volte e mezzo (Figura 5.6).

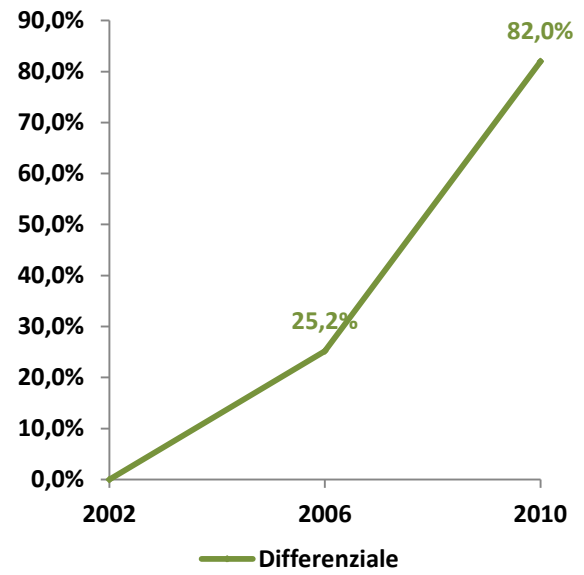
Nello stesso arco temporale la crescita dei prezzi si è arrestata al 45,2%, conseguentemente la dinamica del costo reale è stata superiore all'80% (Figura 5.7).

Nonostante l'epocale accelerazione dell'economia cinese abbia determinato un vertiginoso aumento dei costi della manodopera in termini percentuali, focalizzando l'attenzione sulle differenze nominali tra Europa e Cina, si osserva che se nel 2002 il costo di un operaio cinese era del 95% più basso di quello del collega europeo, nel 2010 il differenziale è comunque pari all'89%. Confrontando ancora la variabilità del dato cinese con quella della Zona Euro e dell'Italia (Figura 5.8), si osserva come i valori minimi europei siano molto più alti di quelli del gigante asiatico. Tutto ciò sottolinea come la competitività di costo rimarrà un elemento di forza dell'industria cinese ancora per diversi anni.

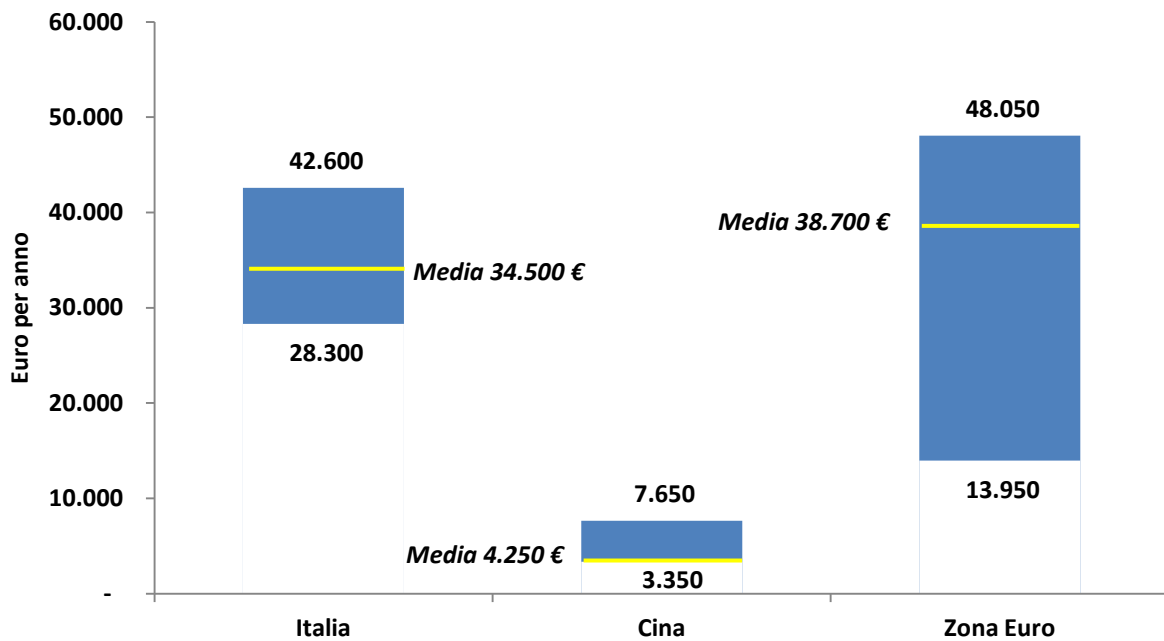
**Figura 5.6 - Dinamica costo del lavoro ed inflazione Periodo 2002 - 2010**



**Figura 5.7 - Differenziale tra costo ed inflazione Periodo 2002-2010**



**Figura 5.8 - Confronto variabilità di costo annuo Italia, Cina, Zona Euro - Anno 2010**



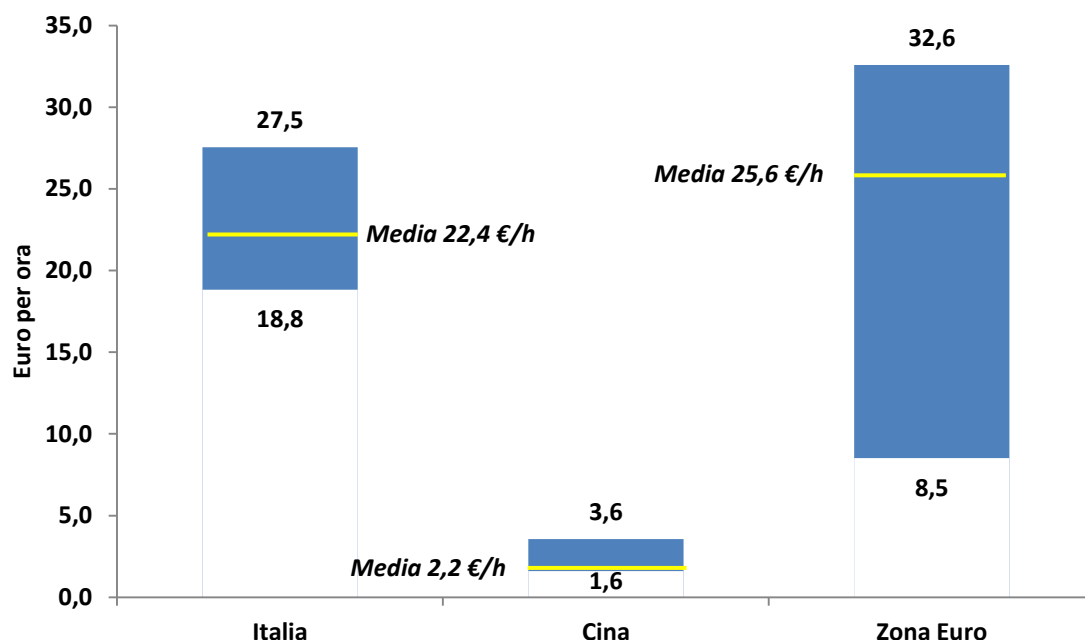
### 5.2.3 Livelli di costo orario

Tra i diversi elementi atti a valutare la competitività delle aziende assume particolare rilievo il costo del lavoro orario. Per questo motivo vengono esaminati in modo analitico i principali aspetti ad esso connessi. I livelli di costo sono determinati in modo sostanziale dall'organizzazione del sistema produttivo (quantità di lavoro svolto), dalle modalità di definizione del salario (centralizzato o decentralizzato), dal grado di concorrenza, dal vantaggio competitivo e/o tecnologico della singola impresa e dalla dinamica del tasso di cambio. Occorre inoltre ricordare che i valori assoluti di costo risentono delle iniziative intraprese dai Governi nei singoli paesi per favorire e mantenere l'occupazione. Nell'era della globalizzazione è imprescindibile definire uno stretto legame tra salari, costi, redditività delle imprese, ricchezza prodotta e situazione del mercato del lavoro, al fine di rimanere competitivi sui mercati internazionali.

In Cina, per effetto delle diverse condizioni economiche esistenti nel suo immenso territorio, il costo orario degli operai produttivi riferito al 2010 mostra una variabilità compresa tra 1,6 e 3,6 €/h, con un valore medio pari a 2,16 €/h. Eventuali benefit riconosciuti (trasporti, aiuti alimentari, mense, ecc.) possono determinare un ulteriore aggravio medio del costo intorno al 12%, con punte fino al 100%.

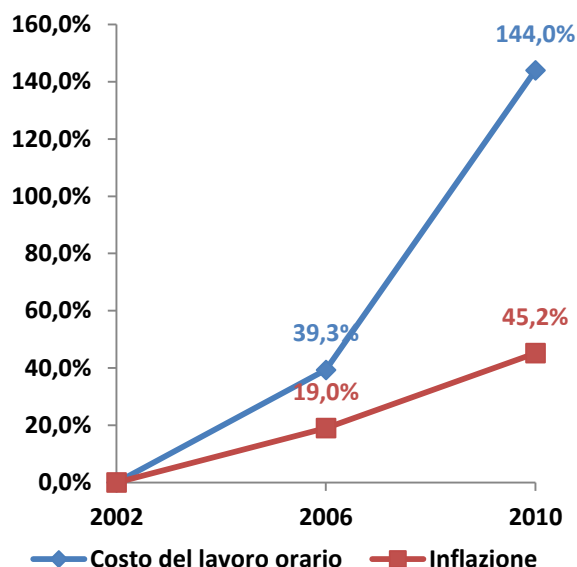
Nonostante ciò, per verificare la competitività del sistema produttivo cinese è sufficiente fare un confronto con gli equivalenti dati europei. Nel 2010 il costo orario in Italia e nella Zona Euro è stato pari rispettivamente a 22,4 €/h e 25,6 €/h, superiori del 90-92% rispetto a quello cinese. L'ampia flessibilità osservata in l'Europa, evidenzia un costo minimo di 8,5 €/h, valore più che doppio rispetto a quelli riscontrati in Cina (Figura 5.9).

**Figura 5.9 - Confronto variabilità di costo orario tra Italia, Cina, Zona Euro - Anno 2010**

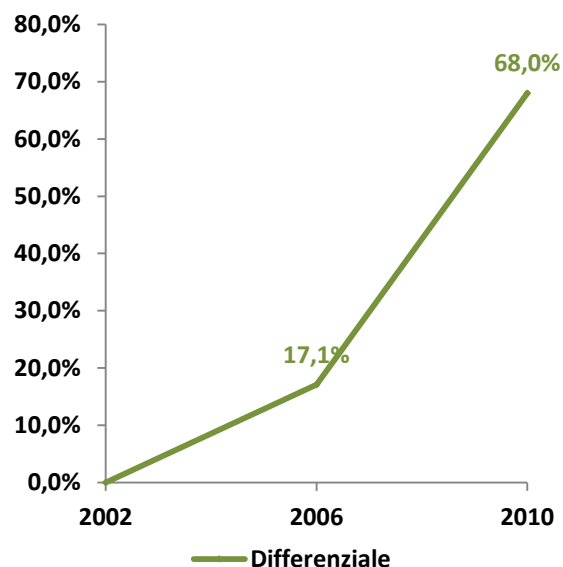


Focalizzando l'attenzione sui dati cinesi a cambi costanti relativi agli anni 2002, 2006 e 2010, si possono osservare alcune interessanti evoluzioni. Occorre in prima analisi ricordare che le ottime performance economiche registrate in Cina hanno determinato, specialmente negli ultimi 3 anni, forti rivendicazioni sia sotto l'aspetto salariale sia sotto quello dei diritti dei lavoratori. Ciò ha comportato una impennata dei costi. Se nel 2002 il costo orario di un operaio era pari a 0,89 €/h, nel 2006 esso saliva a 1,26 €/h per arrivare nel 2010 ai 2,16 €/h. La dinamica conseguente ad una tale evoluzione evidenzia che tra il 2002 ed il 2006 la crescita del costo è stata pari al 39%, mentre nel quadriennio successivo ha subito una forte accelerazione, registrando un +75%. Complessivamente tra il 2002 ed il 2010 il costo del lavoro orario in Cina è aumentato del 144% (10). Nello stesso periodo la crescita dei prezzi è stata del 45,2%, di conseguenza la dinamica reale del costo orario è stata pari a +68% (Figura 5.10).

**Figura 5.10 - Dinamica costo orario ed inflazione - Periodo 2002 - 2010**

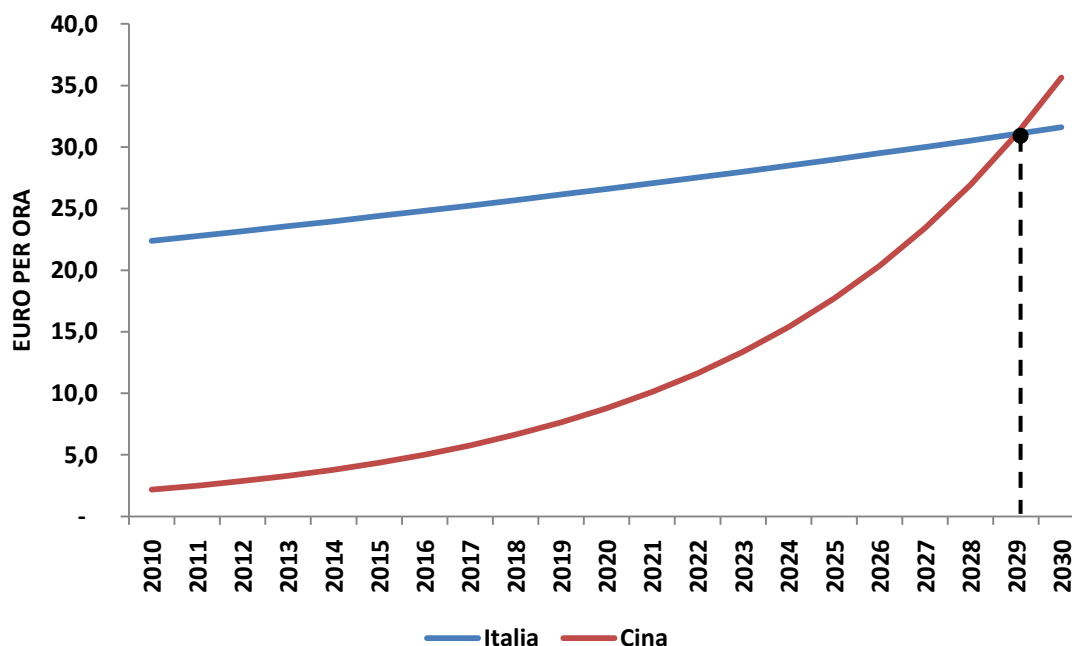


**Figura 5.11 - Differenziale costo orario ed inflazione - Periodo 2002 - 2010**



Gli indicatori riguardanti il fattore lavoro, esaminati per la Cina, evidenziano come l'attuale motore produttivo dell'economia mondiale abbia un vantaggio competitivo molto elevato rispetto alle altre aree. Dalla proiezione del costo orario cinese e di quello italiano, si osserva che a parità di tutte le altre condizioni, ipotizzando un tasso di crescita dei costi nei due paesi costante rispetto a quello dell'ultimo quadriennio<sup>24</sup>, la Cina raggiungerà il livello di costo italiano nell'arco di 20 anni circa, intorno al 2030 (Figura 5.12).

**Figura 5.12 - Proiezione della crescita del costo orario al 2030 Cina vs Italia**



Le potenzialità di sviluppo del Paese sia in termini produttivi sia in termini di mercato di sbocco sono enormi, la competitività del suo apparato produttivo resterà tale ancora per molto tempo e l'Italia così come l'Europa dovranno puntare su altri fattori strategici quali il livello tecnologico, la elevata specializzazione ed i settori a maggiore valore aggiunto per rimanere competitive.

Infine, i fattori di rischio per la Cina sono oggi prevalentemente interni e legati alle tensioni sociali, peraltro già manifestatesi negli ultimi anni, derivanti da una distribuzione della ricchezza sempre più asimmetrica. Alla quota minoritaria di popolazione cinese che si avvicina rapidamente a standard di vita occidentali, si contrappone la maggioranza del Paese in condizioni precarie, sfruttata ed al limite della sopravvivenza.

<sup>24</sup> Per la Cina si stima una dinamica annua del costo orario intorno al 15%.  
Per l'Italia si ipotizza una crescita del 2% all'anno.

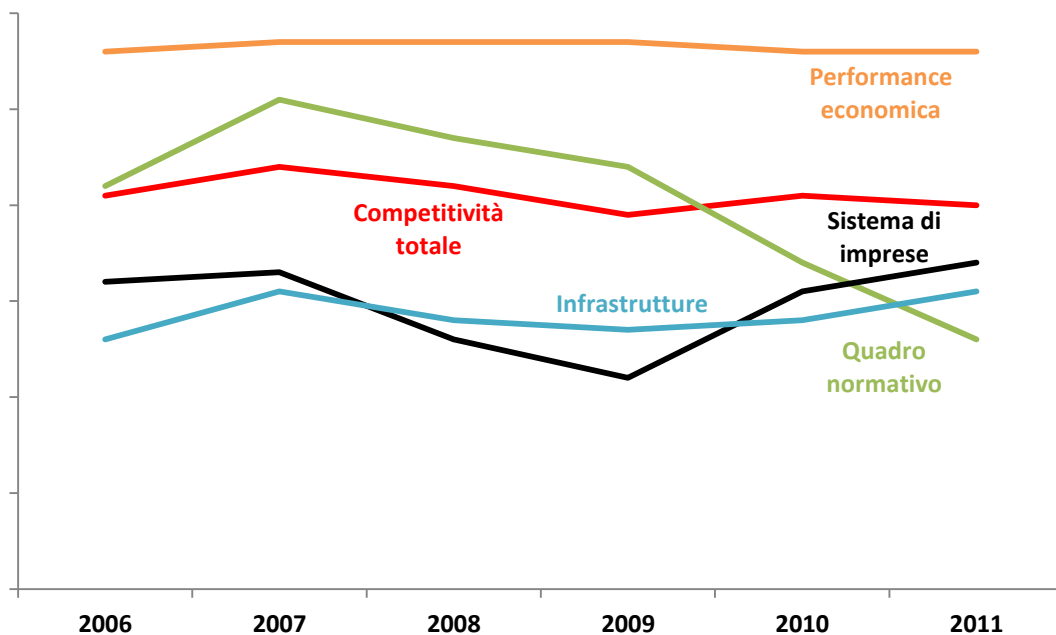
## 5.2.4 Competitività di sistema

Per valutare la reale capacità competitiva della Cina è necessario esaminare ancora le caratteristiche del contesto di riferimento in cui le imprese devono andare ad operare.

A tal fine sono stati analizzati i principali determinanti di performance utilizzati nel World Competitiveness Yearbook (WCY), annualmente elaborato dall'I.M.D. di Losanna. Secondo l'Istituto il livello competitivo cinese è discreto grazie ad una ottima performance economica unita ad un sistema imprenditoriale sufficientemente sviluppato. Per contro viene considerato un elemento di criticità crescente nel tempo l'efficienza del quadro normativo di riferimento penalizzato da una burocrazia molto pervasiva, da una forte presenza del pubblico nell'economia e dalle barriere tariffarie. Le infrastrutture infine sono giudicate appena sufficienti se rapportate alla velocità di sviluppo della Cina.

Nella Figura 5.13 sono riportati gli indicatori del WCY per il periodo 2006-2011<sup>25</sup> dove si può effettivamente constatare il peggioramento competitivo del quadro normativo di riferimento cinese.

**Figura 5.13 - Competitività Sistema Paese in Cina nel periodo 2006 - 2011**



I fattori utili ad individuare le condizioni e le caratteristiche più favorevoli ad una iniziativa imprenditoriale in un Paese sono molteplici e variano a seconda del tipo di attività che si desidera sviluppare. Per questo motivo non è sufficiente esaminare i micro dati raccolti direttamente contattando le aziende in quanto condizioni ambientali e di sistema possono annullare i potenziali vantaggi competitivi derivanti dalle ottime condizioni produttive esistenti.

*Si è ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione solo sulla seconda parte del decennio, integrandolo con i dati già elaborati dal WCY per il 2011.*

## 5.3 Il Brasile

### 5.3.1 Orario di lavoro

I dati raccolti attraverso le imprese presenti in Brasile evidenziano come le disposizioni normative esistenti determinino una elevata flessibilità dell'orario. Nel corso del periodo di riferimento (2002-2010) la prestazione lavorativa settimanale è sempre stata superiore alle 40 ore, con una media di 42-44 ore pro-capite.

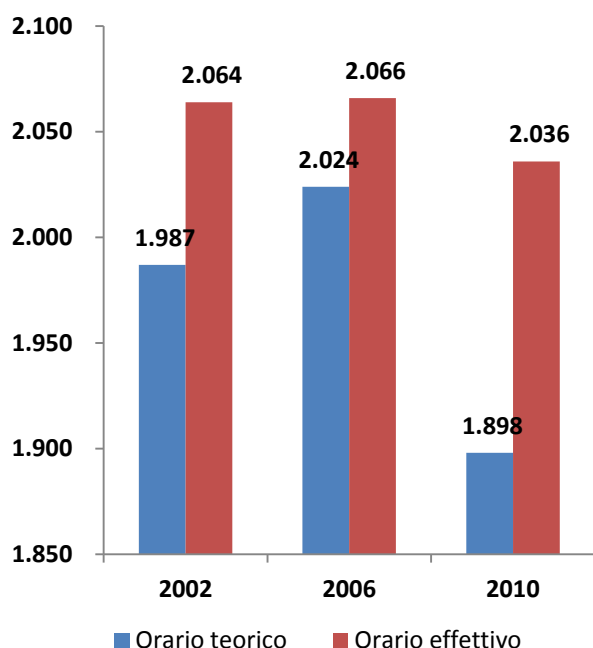
Tenuto conto delle condizioni esistenti, la disponibilità teorica annua di lavoro per gli operai in Brasile nel 2010 si attestava mediamente intorno alle 1.900 ore con una variabilità compresa tra le 1.850 e le 2.100. L'indicatore che maggiormente interessa le imprese è, tuttavia, la prestazione di effettivo lavoro, per calcolare la quale è necessario considerare fattori gestionali quali l'assenteismo e lo straordinario che possono determinare variazioni significative nelle performance individuali. In Brasile, come in molti paesi in via di sviluppo, l'attività lavorativa persa a seguito dell'assenteismo è molto contenuta, per effetto della esigua copertura economica da parte degli organismi assistenziali locali. Allo stesso tempo la scarsità di limitazioni nel ricorso allo straordinario ne ha fatto registrare un ampio utilizzo, con punte superiore al 10% delle ore teoriche annue.

Il tempo di lavoro effettivo risultante dalla combinazione tra quadro di riferimento e fattori gestionali è stato per l'operaio brasiliano pari a 2.036 nel 2010, valore superiore di oltre 250 ore a quello della maggior parte dei paesi industrializzati.

La competitività del Brasile sugli indicatori "produttivi" è sempre stata molto elevata: dai dati a disposizione sugli anni 2002, 2006 e 2010 si osservano orari teorici costantemente al di sopra delle 1.900 e prestazioni effettive oltre le 2.000 (Figura 5.14). A tale performance hanno contribuito sia un tasso di assenteismo mai superiore al 3,5% dell'orario teorico, con un minimo di ore perse nel 2006, pari al 2,7%. Sia un'incidenza del lavoro straordinario sempre in grado di riassorbire le ore perse per assenze di vario genere, il cui massimo utilizzo è stato raggiunto nel 2010 con oltre 200 ore pro-capite, pari all'11% circa dell'orario teorico (Figura 5.15).

Dal confronto competitivo tra la disponibilità di lavoro in Europa e quella brasiliana si confermano per il nostro continente un livello di flessibilità inferiore ed un superiore grado di tutela. Nel 2010, tutto ciò si è tradotto in un tasso di assenteismo più elevato (7,4% in media U.E.) rispetto a quello brasiliano ed un'intensità di utilizzo dello straordinario molto basso (2,3%). Complessivamente nella Zona Euro ed in Italia sono state registrate lo scorso anno rispettivamente 1.510 e 1.555 ore di lavoro pro-capite per gli operai produttivi, rispetto alle 2.036 medie del Brasile (Figura 5.16).

**Figura 5.14 - Orari teorici ed effettivi  
BRASILE - Periodo 2002-2010**



**Figura 5.15 - Assenteismo e Straordinario  
BRASILE - Periodo 2002-2010**

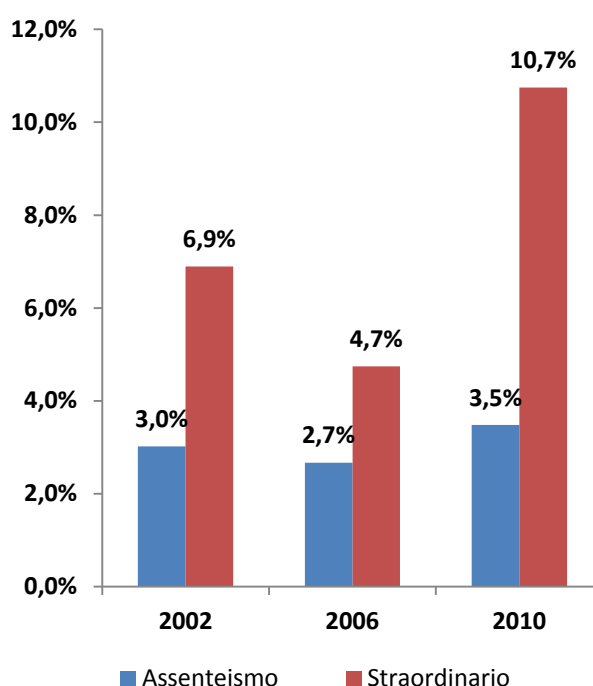
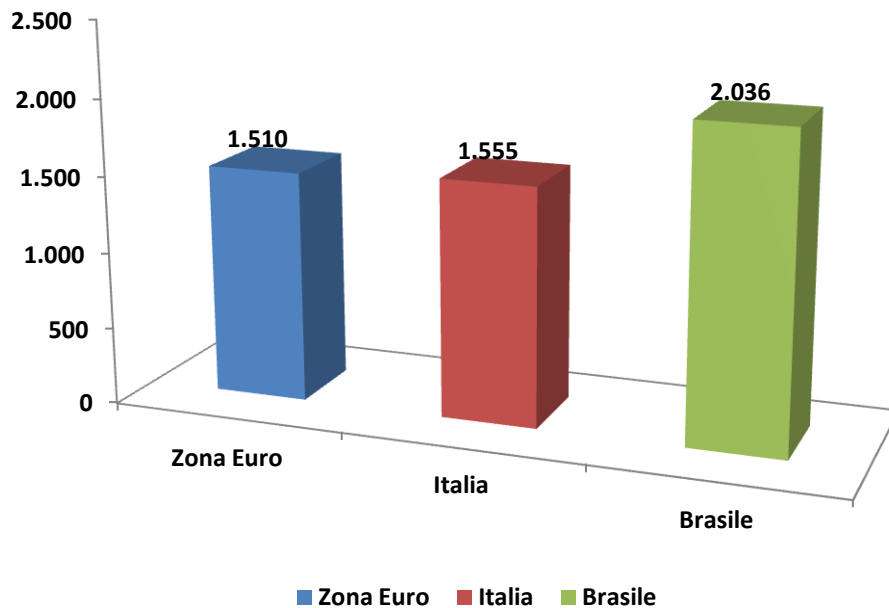


Figura 5.16 - Orario di effettivo lavoro - Anno 2010



### 5.3.2 Livelli retributivi e di costo

Dai dati a disposizione per il Brasile, risulta una consistente variabilità salariale dettata da molteplici fattori, tra i quali si possono ricordare: il diverso grado di sviluppo all'interno del paese, il differenziale di costo vita e la situazione del mercato del lavoro locale. La retribuzione media osservata nel 2010 per un operaio, poco superiore agli 11.300 €/anno, sottende una situazione molto più complessa. Le condizioni di arretratezza economica di alcune Regioni determinano, ad esempio, livelli retributivi inferiore del 50-60% rispetto alle aree più ricche del Brasile.

La rilevazione della retribuzione annua lorda non è sufficiente a misurare l'effettivo valore del salario per l'operaio e per l'azienda. Per ottenere ciò è necessario calcolare alternativamente la retribuzione netta percepita dal dipendente ed il costo annuo pagato dall'impresa.

Nell'ottica del lavoratore, la disponibilità di salario spendibile è determinata dal livello delle trattenute per contributi sociali ed imposte sul reddito, effettuate direttamente sulla busta paga o in momenti successivi istituzionalmente definiti. In Brasile il confronto a livello parametrico tra salari lordi e netti evidenzia una bassa incidenza della tassazione: per ogni 100 € di salario lordo infatti l'operaio ne percepisce mediamente 89 mentre i restanti 11 sono incassati dallo Stato.

Focalizzando l'attenzione sul versante aziendale, il costo complessivo di un lavoratore è determinato dalla somma del salario lordo e dei contributi sociali stabiliti dalla legge e/o dal contratto di lavoro. Nel caso specifico del Brasile, la contribuzione definita dalle norme di legge e/o di contratto varia tra il 35 ed il 40% della massa salariale, valori prossimi a quelli medi dell'Europa.

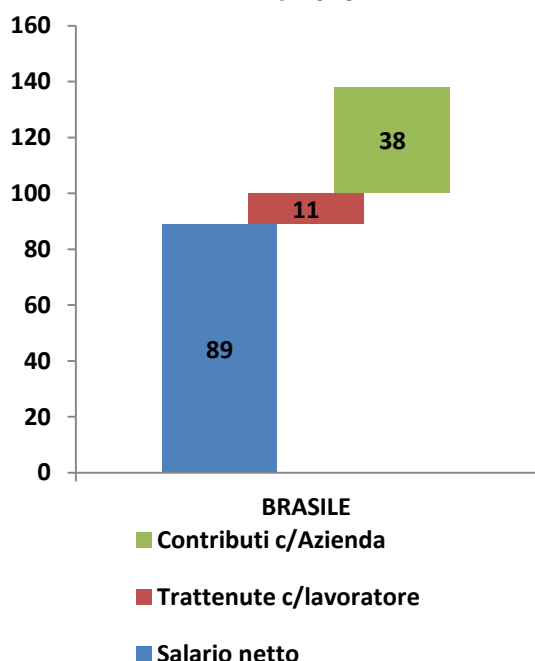
Con riferimento alla situazione del 2010 si osserva che un operaio brasiliano costa 15.600 €/anno circa, poco meno della metà del collega italiano e due quinti di quello medio europeo. Inoltre, per ogni 100 € di salario lordo garantito al dipendente, l'azienda deve mettere a budget mediamente ulteriori 38 € di contribuzione obbligatoria (Figura 5.17).

Nel complesso i dati evidenziano per il Brasile un cuneo fiscale<sup>26</sup> tra costo aziendale e beneficio netto per il lavoratore pari a 154 (Figura 5.18), molto inferiore a quello osservato nella Zona Euro (197) oppure in Italia (205).

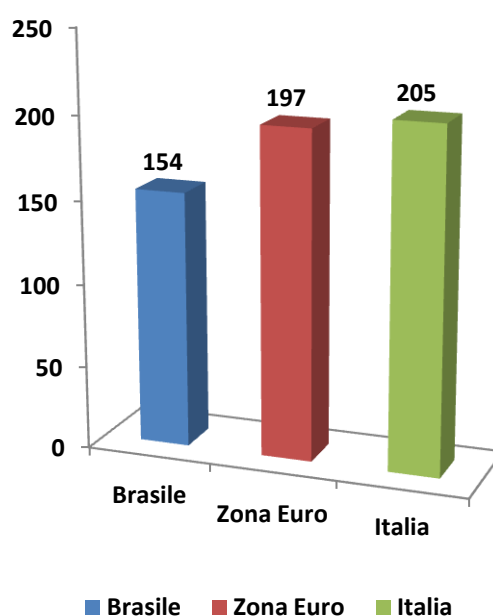
Vista l'importanza strategica del Brasile per le imprese italiane nei prossimi anni, è interessante verificare quale sia stato il trend di crescita degli indicatori di spesa nel primo decennio del nuovo secolo.

<sup>26</sup> Il cuneo fiscale viene calcolato rapportando al salario netto il costo annuo aziendale. Per il Brasile è pari a:  $138 / 89 = 154$

**Figura 5.17 - Salario netto e trattenute  
Anno 2010**



**Figura 5.18 - Cuneo Fiscale - anno 2010**



Attraverso l'analisi dei dati disponibili sugli anni 2002, 2006 e 2010, si evince che la dinamica del costo lavoro annuo, a cambi costanti, in Brasile è stata sostenuta. In particolare, tra il 2002 ed il 2006 vi è stata una forte accelerazione, con una crescita del 63,4%, mentre nel quadriennio successivo, coincidente con una maggiore correlazione dei costi ai prezzi per difendere la competitività del sistema brasiliano, la dinamica è scesa al 16,3%. Complessivamente nel periodo 2002-2010 il costo del personale in Brasile è quasi raddoppiato (Figura 5.19).

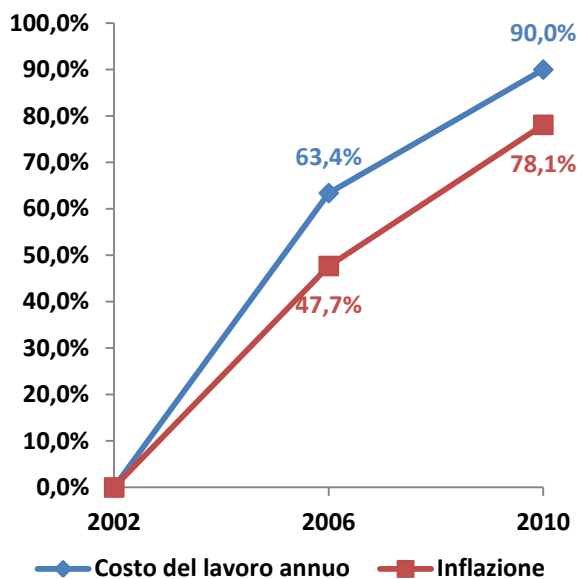
Nello stesso arco temporale anche l'inflazione è cresciuta in maniera molto sostenuta, segnando un +78%. Conseguentemente la dinamica del costo reale è stata contenuta al 6,7% (Figura 5.20).

L'attenzione delle Autorità alla competitività del paese è ben motivata se si osservano i movimenti dei differenziali tra Europa e Brasile. Infatti, nel 2002 il costo di un operaio brasiliano era del 74% più basso di quello europeo, nel 2010 la distanza è scesa a 60 punti. Confrontando ancora la variabilità interna del dato brasiliano con quella della Zona Euro e dell'Italia (Figura 5.21), si osserva come i valori minimi europei siano oramai allineati con quelli del gigante sudamericano.

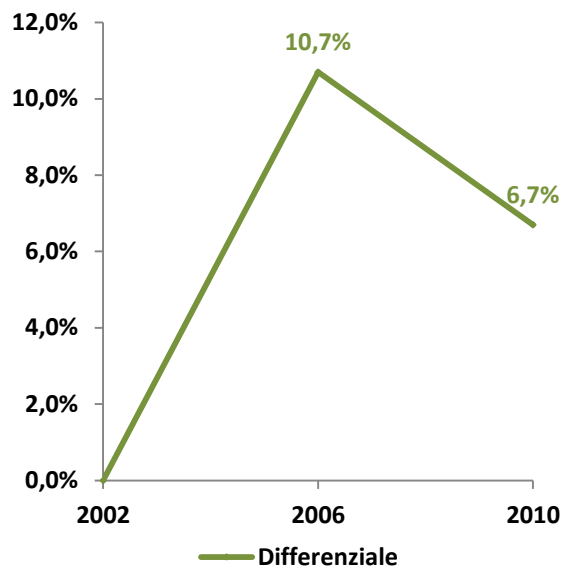
Sebbene l'interesse delle imprese per il Paese derivi prevalentemente da motivi strategici di mercato e non da mere questioni di convenienza economica, tuttavia l'industria brasiliana dovrà monitorare in maniera attenta la dinamica dei costi per difendere la propria competitività dai Paesi recentemente entrati nella Zona Euro i quali offrono alle imprese industriali condizioni vantaggiose con costi di produzione simili a quelli del Brasile.



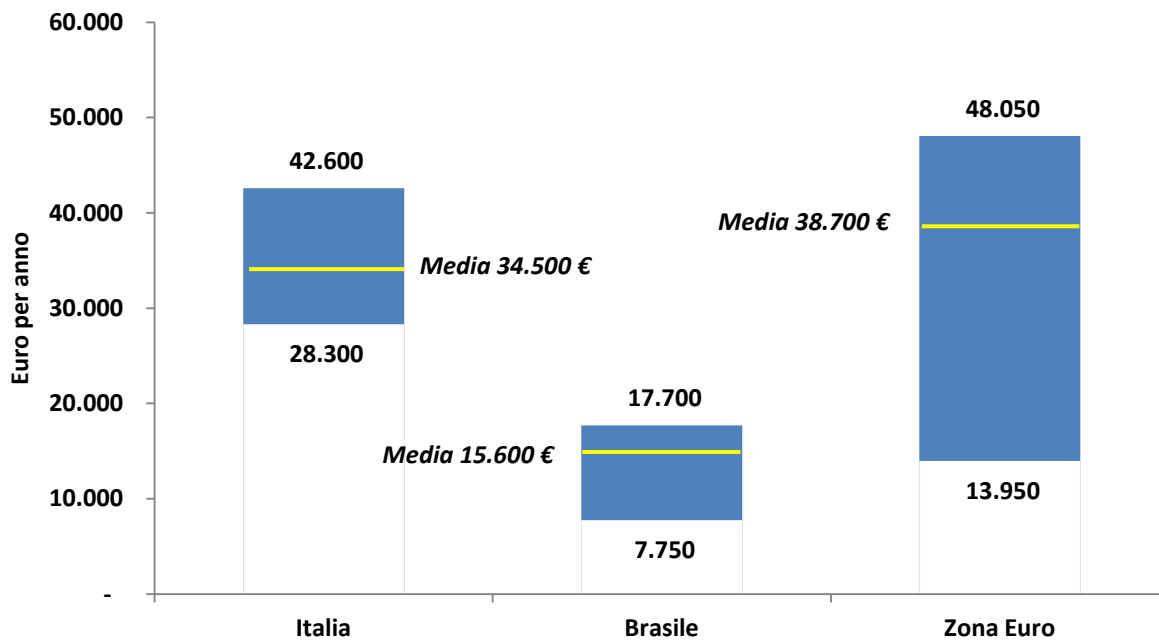
**Figura 5.19 - Dinamica costo del lavoro ed inflazione Periodo 2002 - 2010**



**Figura 5.20 - Differenziale tra costo ed inflazione - Periodo 2002-2010**



**Figura 5.21 - Confronto variabilità di costo annuo Italia, Brasile, Zona Euro - Anno 2010**



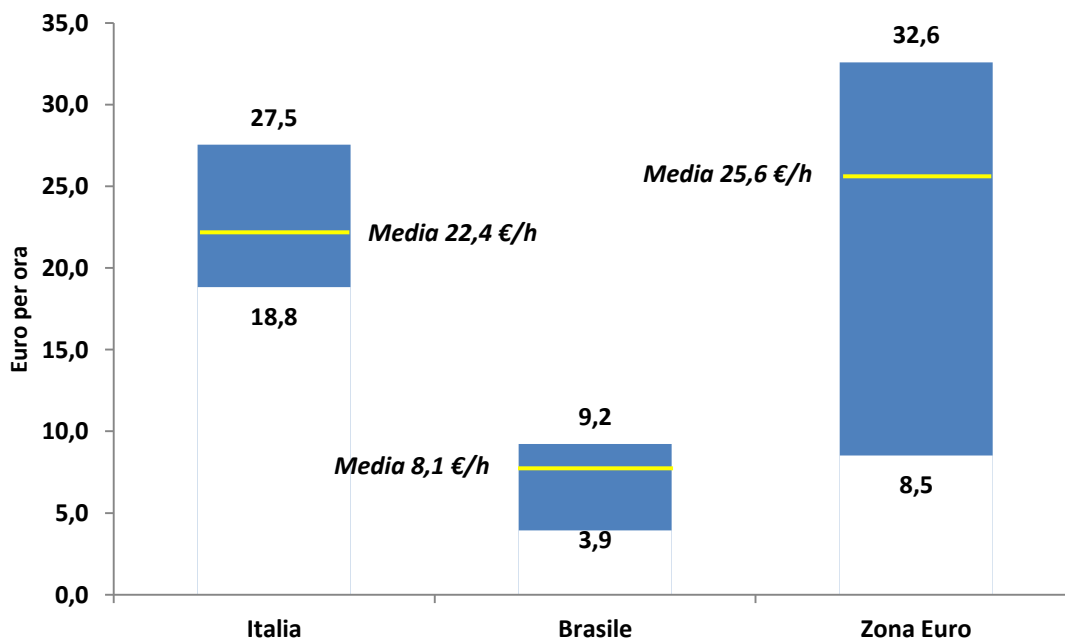
### 5.3.3 Livelli di costo orario

Tra i diversi elementi atti a valutare la competitività delle aziende assume particolare rilievo il costo del lavoro orario. Per questo motivo vengono esaminati in modo analitico i principali aspetti ad esso connessi. I livelli di costo sono determinati in modo sostanziale dall'organizzazione del sistema produttivo (quantità di lavoro svolto), dalle modalità di definizione del salario (centralizzato o decentralizzato), dal grado di concorrenza, dal vantaggio competitivo e/o tecnologico della singola impresa e dalla dinamica del tasso di cambio. Occorre inoltre ricordare che i valori assoluti di costo risentono delle iniziative intraprese dai Governi nei singoli paesi per favorire e mantenere l'occupazione. Nell'era della globalizzazione è imprescindibile definire uno stretto legame tra salari, costi, redditività delle imprese, ricchezza prodotta e situazione del mercato del lavoro, al fine di rimanere competitivi sui mercati internazionali.

In Brasile, per effetto delle diverse condizioni economiche esistenti nel suo immenso territorio, il costo orario degli operai produttivi riferito al 2010 mostra una variabilità compresa tra 3,9 e 9,2 €/h, con un valore medio pari a 8,14 €/h. I frequenti benefit riconosciuti (trasporti, aiuti alimentari, mense, ecc.) possono determinare un ulteriore aggravio medio del costo intorno al 16%, con punte fino al 40-50%.

Nonostante ciò la competitività del sistema produttivo brasiliano è molto elevata, come dimostrato dal confronto con gli equivalenti dati europei. Nel 2010 il costo orario in Italia e nella Zona Euro è stato pari rispettivamente a 22,4 €/h e 25,6 €/h, superiori del 64-68% rispetto a quello sudamericano. L'ampia flessibilità osservata in l'Europa, evidenzia però che il costo minimo pari a 8,5 €/h, è oramai in linea con quelli medi e massimi registrati in Brasile (Figura 5.22).

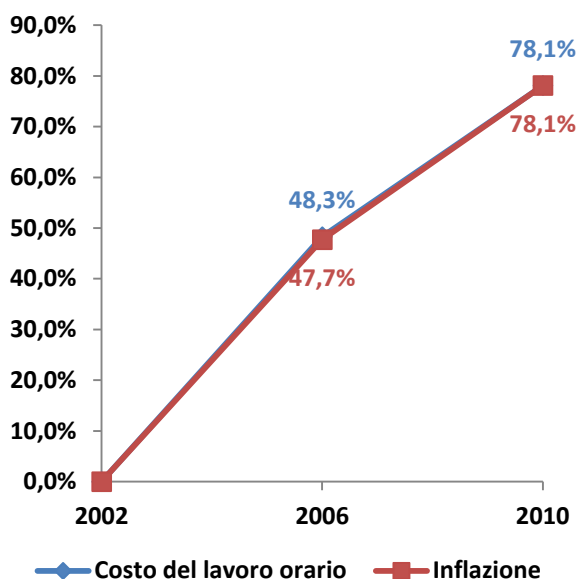
**Figura 5.22 - Confronto variabilità di costo orario tra Italia, Brasile, Zona Euro - Anno 2010**



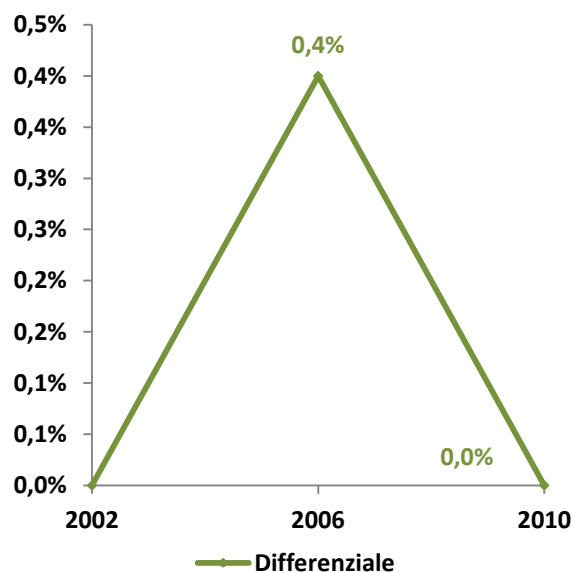
Focalizzando l'attenzione sui dati a cambi costanti relativi agli anni 2002, 2006 e 2010, si possono osservare alcune interessanti evoluzioni. Occorre in prima analisi ricordare che le buone performance economiche registrate in Brasile sono state accompagnate negli ultimi anni da una politica salariale molto attenta, finalizzata a proteggere la competitività dell'industria ed a contenere la dinamica del costo rispetto all'inflazione. Se nel 2002 il costo orario di un operaio era pari a 4,57 €/h, nel 2006 esso saliva a 6,78 €/h per arrivare nel 2010 a 8,14 €/h. La dinamica conseguente ad una tale evoluzione mostra che tra il 2002 ed il 2006 la crescita è stata superiore al 48%, mentre nel quadriennio successivo la politica di contenimento ha favorito una frenata del trend a un +20% circa. Complessivamente tra il 2002 ed il 2010 il costo del lavoro orario in Brasile è aumentato del 78% e dalla Figura 5.23 risulta evidente che il trend è stato in linea con la crescita dei prezzi.

La politica messa in atto per contenere i costi è stata pertanto efficace, riuscendo ad annullare la dinamica reale dei parametri in esame e difendendo sotto questo aspetto la competitività del Paese (Figura 5.24).

**Figura 5.23 - Dinamica costo orario ed inflazione Periodo 2002 - 2010**

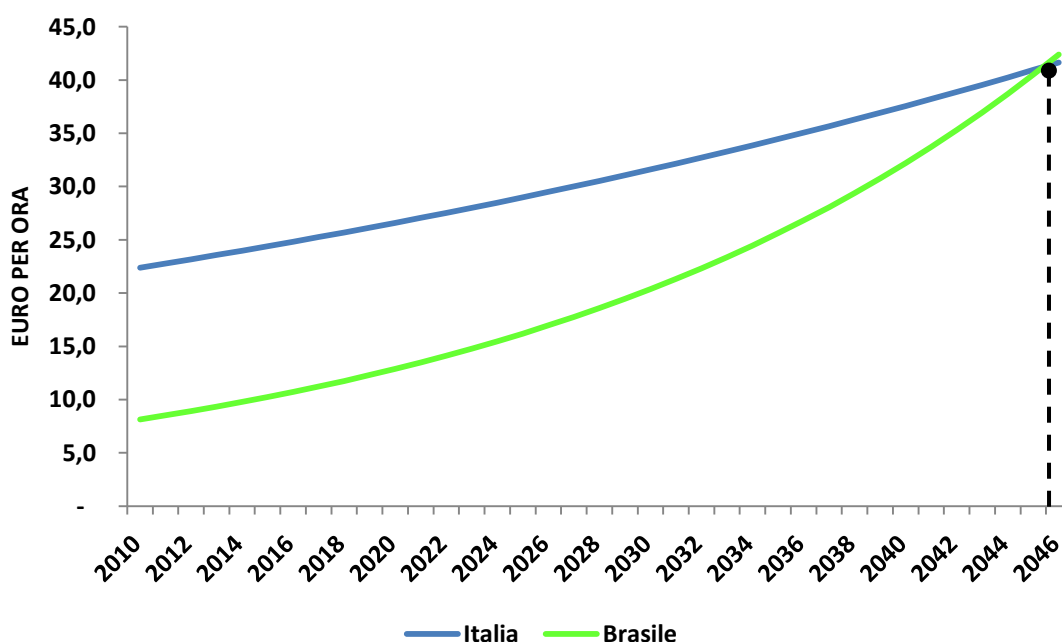


**Figura 5.24 - Differenziale costo orario ed inflazione - Periodo 2002 - 2010**



Gli indicatori riguardanti il fattore lavoro esaminati garantiscono al Brasile un vantaggio competitivo strategico soprattutto in vista delle importanti sfide che lo attendono nei prossimi anni. Dalla proiezione del costo del lavoro orario brasiliano e di quello italiano, si osserva che a parità di tutte le altre condizioni, ipotizzando un tasso di crescita dei costi nei due paesi costante rispetto a quello dell'ultimo quadriennio<sup>27</sup>, il Brasile raggiungerà il livello di costo italiano in poco meno di 35 anni, intorno al 2045 (Figura 5.25).

**Figura 5.25 - Proiezione della crescita del costo orario al 2045 -Brasile vs Italia**



Le potenzialità di sviluppo del Paese soprattutto in termini di mercato di sbocco sono enormi, la competitività del suo apparato produttivo resterà tale ancora per molto tempo e l'Italia così come l'Europa dovranno puntare su altri fattori strategici quali il livello tecnologico, la elevata specializzazione ed i settori a maggiore valore aggiunto per rimanere competitive.

A sua volta il Brasile dovrà proseguire in una attenta politica di gestione dei costi, per evitare di subire la concorrenza di altri paesi latino americani, quali ad esempio il Messico, dove il costo del lavoro orario è attualmente inferiore del 50% a quello brasiliano.

<sup>27</sup> Per il Brasile si stima una dinamica annua del costo orario pari al 4,7%. Per l'Italia si ipotizza una crescita del 2% all'anno.

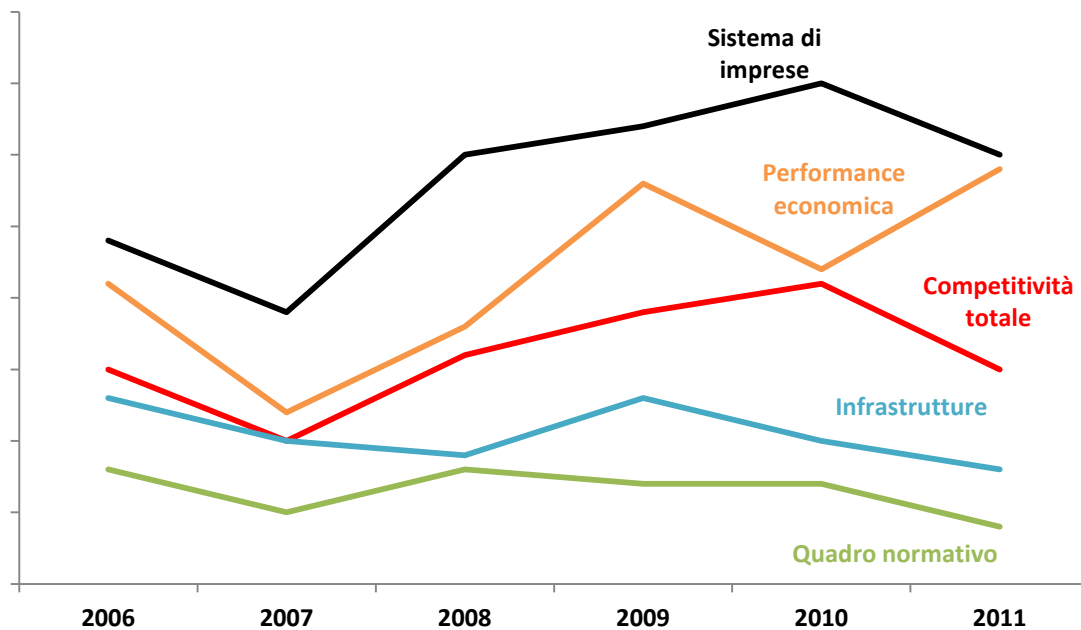
### 5.3.4 Competitività di sistema

Per valutare la reale capacità competitiva del Brasile è necessario esaminare ancora le caratteristiche del contesto di riferimento in cui le imprese devono andare ad operare.

A tal fine sono stati analizzati i principali determinanti di performance utilizzati nel World Competitiveness Yearbook (WCY), annualmente elaborato dall'I.M.D. di Losanna. Secondo l'Istituto il livello competitivo brasiliano è nel complesso basso. La performance economica è considerata sufficiente grazie al flusso di investimenti diretti esteri. Stesso giudizio viene dato per il grado di sviluppo del sistema imprenditoriale. Per contro viene considerato un elemento di forte criticità l'efficienza del quadro normativo di riferimento penalizzato da una burocrazia molto pervasiva e dalle barriere tariffarie elevate. Le infrastrutture infine sono giudicate insufficienti ed inefficienti se rapportate alle dimensioni ed alle esigenze di sviluppo del Brasile.

Nella Figura 5.26 viene riportato l'andamento degli indicatori del WCY nel periodo 2006-2011<sup>28</sup> dove si può effettivamente constatare il peggioramento competitivo del quadro normativo di riferimento e del livello infrastrutturale.

**Figura 5.26 - Competitività Sistema Paese in Brasile nel periodo 2006 - 2011**



Anche per il Brasile si conferma la teoria secondo cui non è sufficiente esaminare i micro dati aziendali per individuare i requisiti e le caratteristiche più favorevoli ad una iniziativa imprenditoriale. Le condizioni ambientali e di sistema infatti possono annullare tutti i potenziali vantaggi derivanti dalle condizioni produttive esistenti.

*Si è ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione solo sulla seconda parte del decennio, integrandolo con i dati già elaborati dal WCY per il 2011.*

## 5.4 L'India

### 5.4.1 Orario di lavoro

I dati raccolti attraverso le imprese presenti in India evidenziano come le disposizioni normative esistenti determinino una elevata flessibilità dell'orario. Nel corso del periodo di riferimento (2002-2010) la prestazione lavorativa settimanale è stata costantemente pari a 48 ore pro-capite.

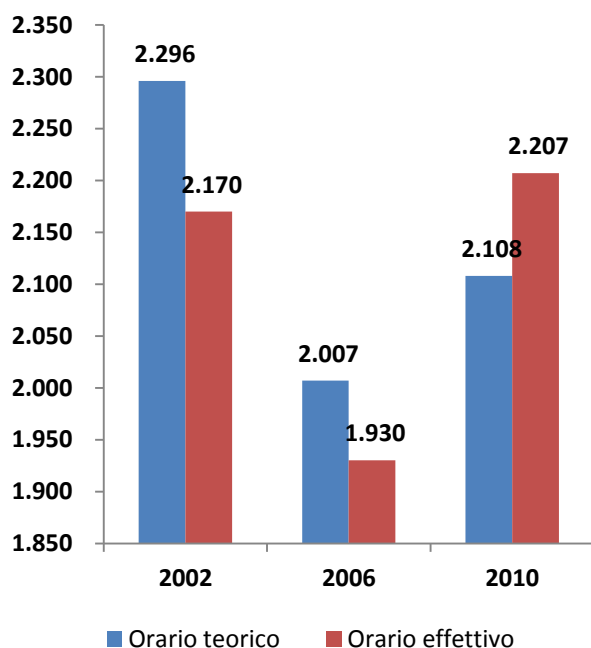
Focalizzando l'attenzione sull'ultimo anno disponibile e tenuto conto delle condizioni esistenti, l'orario teorico annuo per l'operaio indiano nel 2010 si attestava mediamente intorno alle 2.100 ore con una variabilità compresa tra le 1.750 e le 2.300. L'indicatore che maggiormente interessa le imprese è, tuttavia, la prestazione di effettivo lavoro, per calcolare la quale è necessario considerare fattori gestionali quali l'assenteismo e lo straordinario che possono determinare variazioni significative nelle performance individuali. In India, come in molti paesi in via di sviluppo, l'attività lavorativa persa a seguito dell'assenteismo è molto contenuta per effetto della esigua copertura economica da parte degli organismi assistenziali locali. Allo stesso tempo la scarsità di limitazioni nel ricorso allo straordinario ne ha fatto registrare un ampio utilizzo, con punte intorno al 10% delle ore teoriche annue.

Il tempo di lavoro effettivo risultante dalla combinazione tra quadro di riferimento e fattori gestionali è stato per l'operaio indiano pari a 2.207 nel 2010, valore superiore di oltre 400 ore a quello della maggior parte dei paesi industrializzati.

La competitività dell'India sugli indicatori "produttivi" è sempre stata molto elevata: dai dati a disposizione sugli anni 2002, 2006 e 2010 si osservano orari teorici costantemente al di sopra delle 2.000 e prestazioni effettive quasi sempre oltre le 2.100 (Figura 5.27). A tale performance ha contribuito un tasso di assenteismo intorno al 5% dell'orario teorico, con un minimo di ore perse nel 2006, pari al 4,6%. L'incidenza del lavoro straordinario è invece cresciuta nel tempo, raggiungendo il massimo utilizzo nel 2010 con oltre 200 ore pro-capite, pari all'10% circa dell'orario teorico (Figura 5.28).

Dal confronto competitivo tra la disponibilità di lavoro in Europa e quella indiana si confermano per il nostro continente un livello di flessibilità inferiore ed un maggiore grado di tutela. Nel 2010, tutto ciò si è tradotto in un tasso di assenteismo più elevato (7,4% in media U.E.) rispetto a quello indiano ed un'intensità di utilizzo dello straordinario molto basso (2,3%). Complessivamente nella Zona Euro ed in Italia sono state registrate lo scorso anno rispettivamente 1.510 e 1.555 ore di lavoro pro-capite per gli operai produttivi, rispetto alle 2.207 medie dell'India (Figura 5.29).

**Figura 5.27 - Orari teorici ed effettivi  
INDIA - Periodo 2002-2010**



**Figura 5.28 - Assenteismo e Straordinario  
INDIA - Periodo 2002-2010**

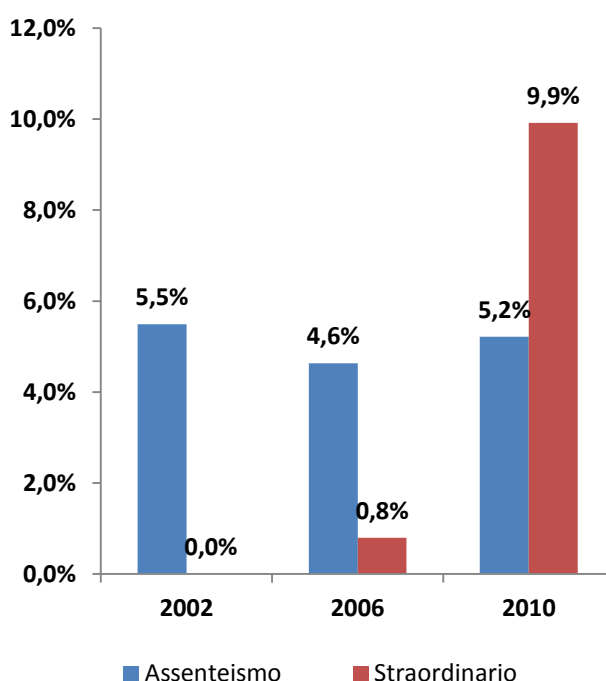
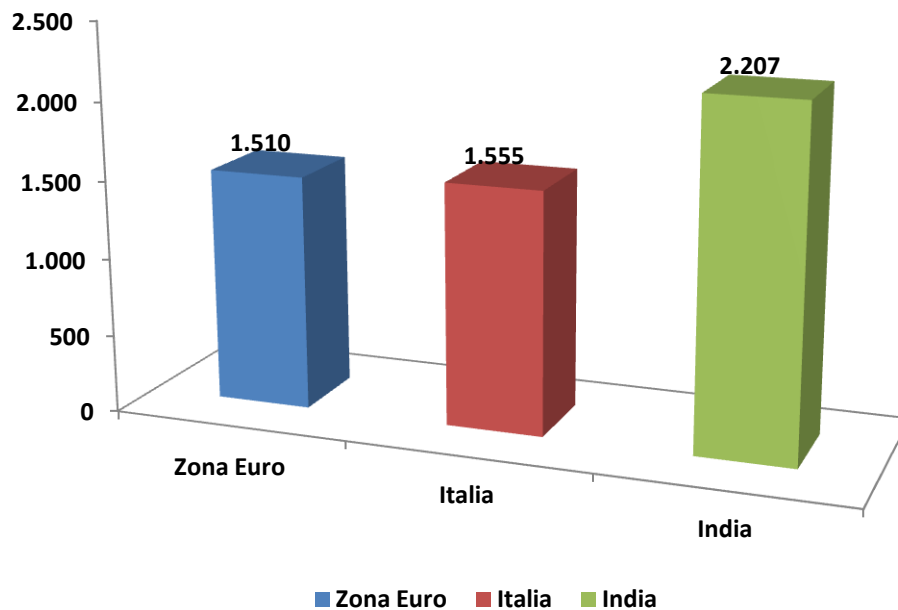


Figura 5.29 - Orario di effettivo lavoro - Anno 2010



#### 5.4.2 Livelli retributivi e di costo

I dati a disposizione per l'India mostrano una variabilità salariale dovuta alla diversa tipologia di specializzazione settoriale all'interno del paese ed al differenziale di costo vita. Nel 2010, la retribuzione di un operaio risultava poco superiore ai 2.200 €/anno, quale media tra il minimo intorno ai 1.700 €/anno ed il massimo di 3.400 €/anno. Appare interessante sottolineare come tali importi siano inferiori del 40% circa rispetto a quelli erogati in Cina.

La rilevazione della retribuzione annua lorda non è sufficiente a misurare l'effettivo valore del salario per l'operaio e per l'azienda. Per ottenere ciò è necessario calcolare alternativamente la retribuzione netta percepita dal dipendente ed il costo annuo pagato dall'impresa.

Nell'ottica del lavoratore, la disponibilità di salario spendibile è determinata dal livello delle trattenute per contributi sociali ed imposte sul reddito, effettuate direttamente sulla busta paga o in momenti successivi istituzionalmente definiti. In India il confronto a livello parametrico tra salari lordi e netti evidenzia una bassa incidenza della tassazione: per ogni 100 € di salario lordo infatti l'operaio ne percepisce mediamente 89 mentre i restanti 11 sono incassati dallo Stato.

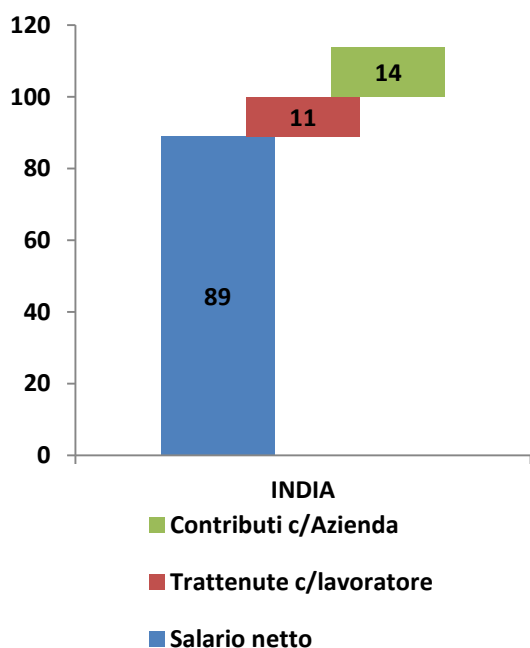
Focalizzando l'attenzione sul versante aziendale, il costo complessivo di un lavoratore è determinato dalla somma del salario lordo e dei contributi sociali stabiliti dalla legge e/o dal contratto di lavoro. Nel caso specifico dell'India, la contribuzione definita dalle norme di legge e/o di contratto è pari al 12-14% della massa salariale, valore tra i più bassi a livello internazionale.

Con riferimento alla situazione del 2010 si osserva che un operaio indiano costa 2.521 €/anno circa, 14-15 volte meno del dipendente medio europeo. Inoltre, per ogni 100 € di salario lordo garantito al dipendente, l'azienda deve mettere a budget mediamente ulteriori 14 € di contribuzione obbligatoria (Figura 5.30).

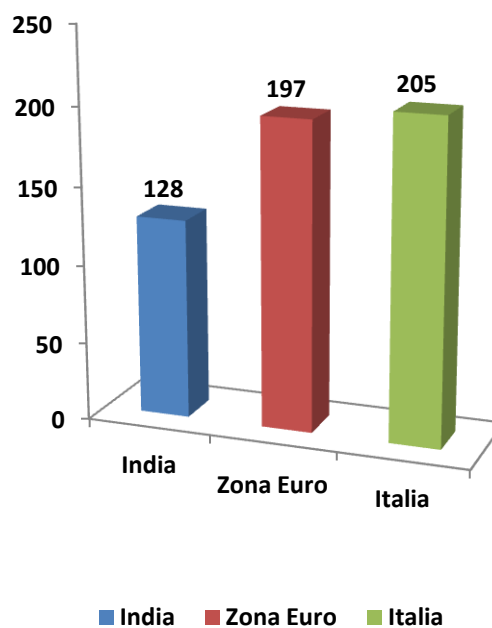
Nel complesso i dati evidenziano per l'India un cuneo fiscale<sup>29</sup> tra costo aziendale e beneficio netto per il lavoratore pari a 128 (Figura 5.31), molto più basso di quello osservato nella Zona Euro (197) oppure in Italia (205).

<sup>29</sup> Il cuneo fiscale viene calcolato rapportando al salario netto il costo annuo aziendale. Per l'India è pari a:  $114 / 89 = 128$

**Figura 5.30 - Salario netto e trattenute anno 2010**



**Figura 5.31 - Cuneo Fiscale - anno 2010**



Fin dalla prima fase del processo di globalizzazione basata sulla strategia di abbattimento dei costi di produzione, il bassissimo prezzo della manodopera è stato un forte elemento di attrazione per le imprese straniere soprattutto nei settori a minore valore aggiunto.

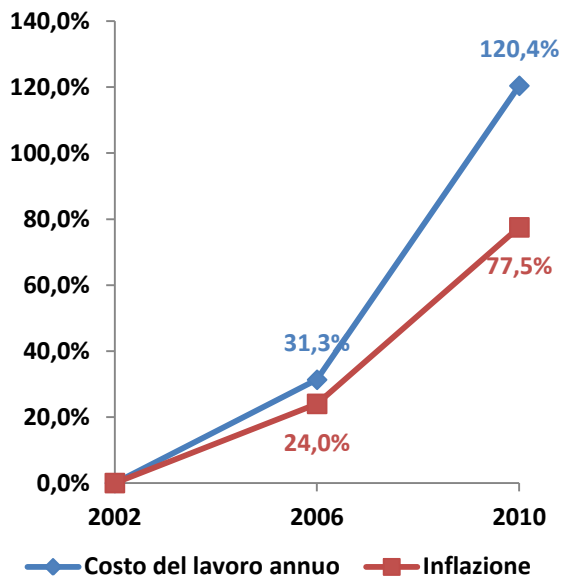
Attraverso l'analisi dei dati disponibili sugli anni 2002, 2006 e 2010, si evince che la dinamica del costo lavoro annuo, a cambi costanti, in India è stata molto sostenuta. In particolare, tra il 2002 ed il 2006 la crescita è stata pari al 31,3%, mentre nel quadriennio successivo, coincidente con una accelerazione dello sviluppo, la dinamica è più che raddoppiata, attestandosi al 68% circa. Complessivamente nel periodo 2002-2010 il costo del personale in India è più che raddoppiato (Figura 5.32).

Nello stesso arco temporale l'inflazione è cresciuta del +77,5%. Conseguentemente la dinamica del costo reale ha messo a segno un +24,2%, concentrata in massima parte nel secondo quadriennio (Figura 5.33).

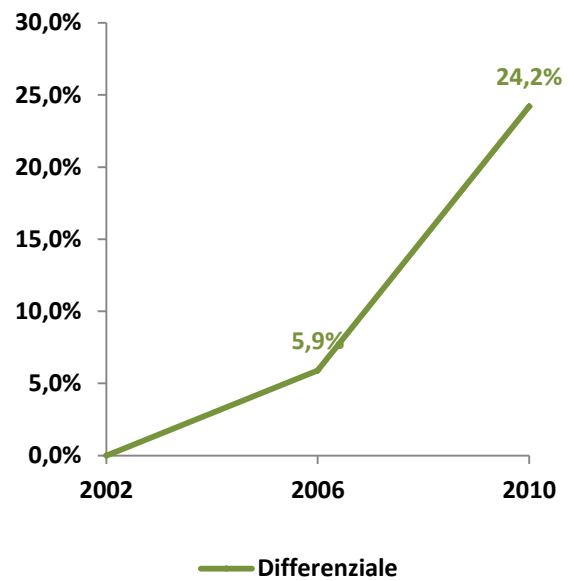
Nonostante il forte aumento dei costi della manodopera in termini percentuali, esaminando i differenziali con l'Europa, si osserva che se nel 2002 il costo di un operaio indiano era del 96% più basso di quello europeo, nel 2010 la distanza è comunque pari a 93 punti. Confrontando ancora la variabilità interna del dato asiatico con quella della Zona Euro e dell'Italia (Figura 5.34), si osserva come i valori minimi europei siano tre volte e mezzo più alti di quelli dell'India.

Tutto ciò conferma che il basso livello di costo rimarrà un elemento di forza dell'industria indiana ancora per molto tempo.

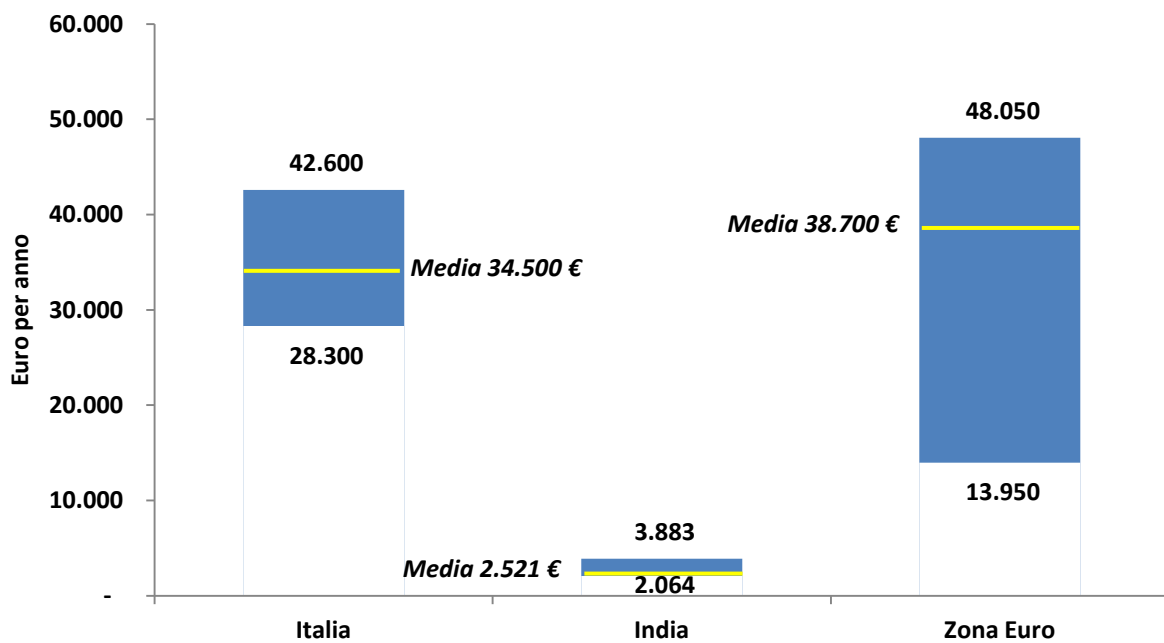
**Figura 5.32 Dinamica costo del lavoro ed inflazione Periodo 2002 - 2010**



**Figura 5.33 Differenziale tra costo ed inflazione Periodo 2002-2010**



**Figura 5.34 - Confronto variabilità di costo annuo Italia, India, Zona Euro - Anno 2010**





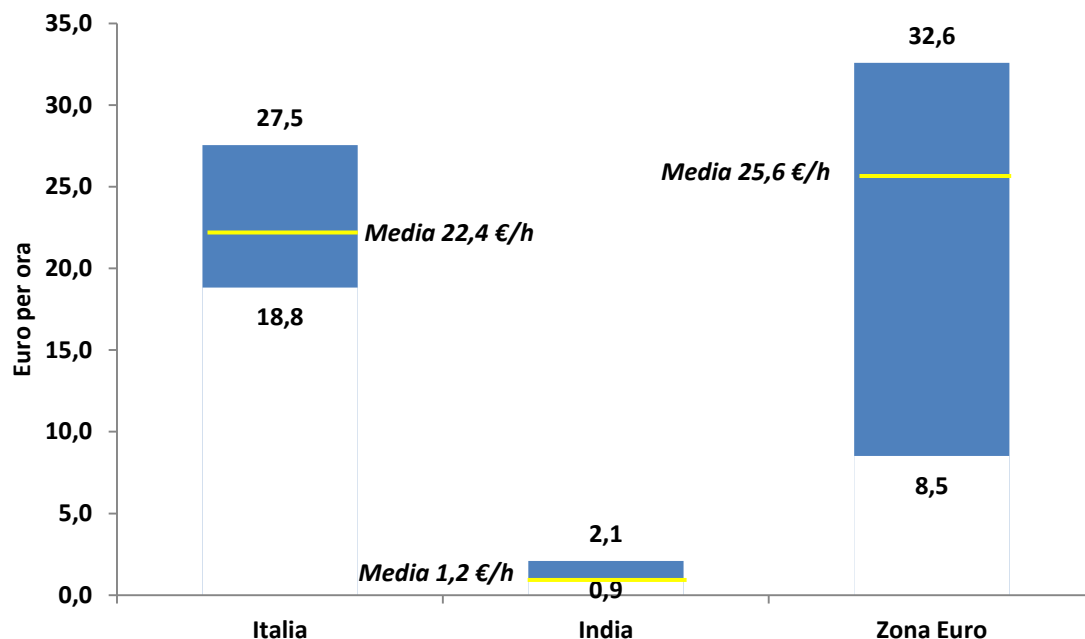
### 5.4.3 Livelli di costo orario

Tra i diversi elementi atti a valutare la competitività delle aziende assume particolare rilievo il costo del lavoro orario. Per questo motivo vengono esaminati in modo analitico i principali aspetti ad esso connessi. I livelli di costo sono determinati in modo sostanziale dall'organizzazione del sistema produttivo (quantità di lavoro svolto), dalle modalità di definizione del salario (centralizzato o decentralizzato), dal grado di concorrenza, dal vantaggio competitivo e/o tecnologico della singola impresa e dalla dinamica del tasso di cambio. Occorre inoltre ricordare che i valori assoluti di costo risentono delle iniziative intraprese dai Governi nei singoli paesi per favorire e mantenere l'occupazione. Nell'era della globalizzazione è imprescindibile definire uno stretto legame tra salari, costi, redditività delle imprese, ricchezza prodotta e situazione del mercato del lavoro, al fine di rimanere competitivi sui mercati internazionali.

In India, per effetto delle diverse condizioni economiche esistenti nel suo immenso territorio, il costo orario degli operai produttivi riferito al 2010 mostra una variabilità compresa tra 0,9 e 2,1 €/h, con un valore medio pari a 1,21 €/h. Eventuali benefit riconosciuti (trasporti, aiuti alimentari, mense, ecc.) possono determinare un ulteriore aggravio medio del costo intorno al 12,5%, con punte del 25-30%.

Nonostante ciò, per avvalorare la competitività del sistema produttivo del paese in esame è sufficiente fare un confronto con gli equivalenti dati europei. Nel 2010 il costo orario in Italia e nella Zona Euro è stato pari rispettivamente a 22,4 €/h e 25,6 €/h, superiori del 95% rispetto a quello indiano. L'ampia flessibilità osservata in l'Europa, evidenzia un costo minimo di 8,5 €/h, valore quattro volte superiore a quelli riscontrati in India (Figura 5.35).

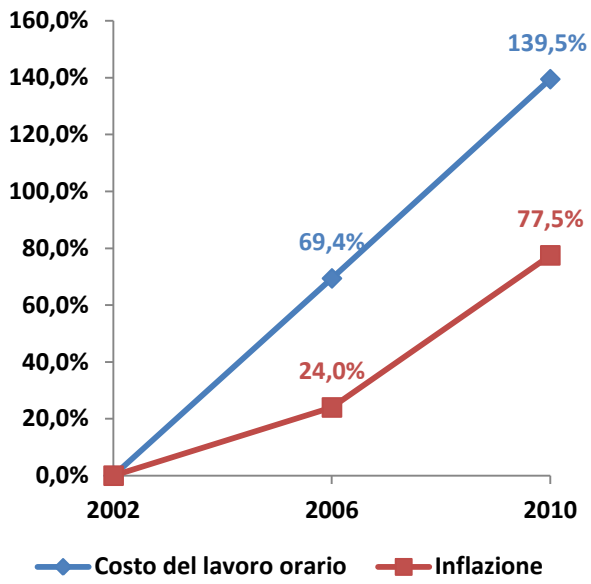
Figura 5.35 - Confronto variabilità di costo orario tra Italia, India, Zona Euro - Anno 2010



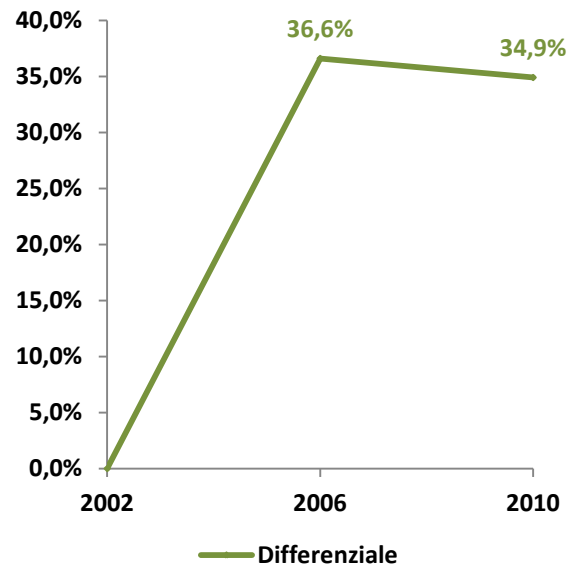
Focalizzando l'attenzione sui dati a cambi costanti relativi agli anni 2002, 2006 e 2010, si possono osservare alcune interessanti evoluzioni. Occorre in prima analisi ricordare che le ottime performance dell'economia indiana hanno determinato un'accelerazione della dinamica dei costi. Se nel 2002 il costo unitario di un operaio era pari a 0,50 €/h, nel 2006 esso saliva a 0,85 €/h per arrivare nel 2010 ad 1,21 €/h. La dinamica conseguente ad una tale evoluzione evidenzia che tra il 2002 ed il 2006 la crescita del costo ha sfiorato il 70%, mentre nel quadriennio successivo si è arrestata al 41%. Complessivamente tra il 2002 ed il 2010 il costo del lavoro orario in India è aumentato del 139,5% (Figura 5.36). Nello stesso periodo la crescita dei prezzi è stata del 77,5%, di conseguenza la dinamica reale dei costi è stata prossima al 35% (Figura 5.37).

È interessante osservare che nel secondo quadriennio le imprese hanno cercato di mantenere i costi sotto controllo, collegandone l'evoluzione a quella dei prezzi, al fine di difendere la propria posizione competitiva rispetto ai paesi limitrofi quali Indonesia, Vietnam, e Laos, dove i livelli di costo sono molto inferiori a quelli indiani.

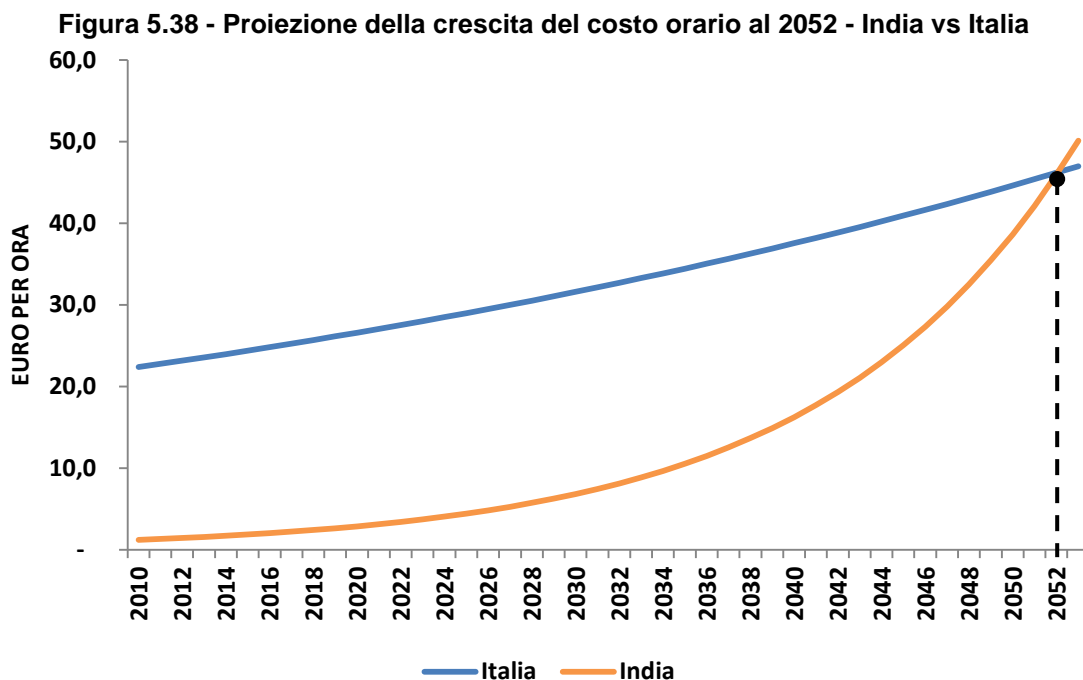
**Figura 5.36 - Dinamica costo orario ed inflazione Periodo 2002 - 2010**



**Figura 5.37 - Differenziale costo orario ed inflazione - Periodo 2002 - 2010**



Gli indicatori riguardanti il fattore lavoro garantiscono all'India un vantaggio competitivo molto elevato rispetto a tutte le aree del mondo sviluppato. Dalla proiezione del costo orario indiano e di quello italiano, si osserva che a parità di tutte le altre condizioni, ipotizzando un tasso di crescita dei costi nei due paesi costante rispetto a quello dell'ultimo quadriennio<sup>30</sup>, l'India raggiungerà il livello di costo italiano nell'arco di 40 anni circa, intorno al 2052 (Figura 5.38).



Le potenzialità di sviluppo del Paese sia in termini produttivi sia in termini di mercato di sbocco sono enormi, la competitività del suo apparato produttivo resterà tale ancora per molto tempo e l'Italia così come l'Europa dovranno puntare su altri fattori strategici quali il livello tecnologico, la elevata specializzazione ed i settori a maggiore valore aggiunto per poter competere con il Sub Continente indiano. L'India tuttavia dovrà difendersi dagli altri attori presenti nell'area quali il Vietnam, l'Indonesia ed il Laos, paesi in fase di espansione economica con forte capacità di attrazione delle attività a minore valore aggiunto grazie ad un costo della manodopera inferiore a quella indiana del 30-40%.

<sup>30</sup> Per l'India si stima una dinamica annua del costo orario intorno al 9%.  
Per l'Italia si ipotizza una crescita del 2% all'anno.

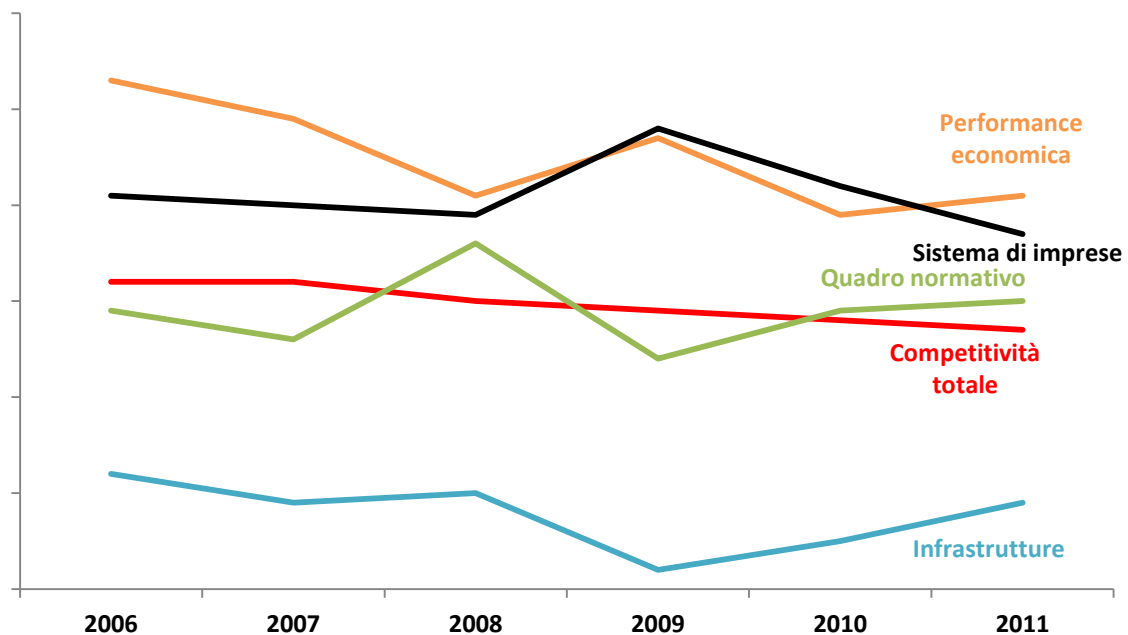
#### 5.4.4 Competitività di sistema

Per valutare la reale capacità competitiva dell'India è necessario esaminare ancora le caratteristiche del contesto di riferimento in cui le imprese devono andare ad operare.

A tal fine sono stati analizzati i principali determinanti di performance utilizzati nel World Competitiveness Yearbook (WCY), annualmente elaborato dall'I.M.D. di Losanna. Secondo l'Istituto il livello competitivo indiano è nel complesso scarso. La performance economica è considerata discreta grazie alla diversificazione settoriale ed all'esportazione di servizi. Ampiamente sufficiente viene considerato il grado di sviluppo del sistema imprenditoriale ed anche al quadro normativo viene dato un giudizio moderatamente positivo. Per contro viene considerato un elemento di forte criticità il sistema infrastrutturale considerato insufficiente ed inadeguato se rapportato alle dimensioni ed alle esigenze di sviluppo dell'India.

Nella Figura 5.39 viene riportato l'andamento degli indicatori del WCY nel periodo 2006-2011<sup>31</sup> dove si può effettivamente constatare il grave quadro infrastrutturale che rappresenta un freno all'economia del paese.

Figura 5.39 - Competitività Sistema Paese in India nel periodo 2006 - 2011



In India è fondamentale considerare le condizioni ambientali e di sistema per individuare la soluzione ottimale ad una iniziativa imprenditoriale. Non farlo sarebbe un errore, viste le criticità esistenti in molti elementi correlati al contesto in cui l'azienda deve andare ad operare. Non è assolutamente sufficiente esaminare solo i micro dati aziendali i quali se non calati nel contesto, presentano un quadro distorto di estremo vantaggio per i potenziali investitori.

<sup>31</sup> Si è ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione solo sulla seconda parte del decennio, integrandolo con i dati già elaborati dal WCY per il 2011.

## 5.5 La Turchia

### 5.5.1 Orario di lavoro

I dati raccolti attraverso le imprese presenti in Turchia evidenziano come le disposizioni normative esistenti determinino una flessibilità dell'orario maggiore di quella media europea. Nel corso del periodo di riferimento (2002-2010) la prestazione lavorativa settimanale è stata infatti costantemente pari a 45 ore pro-capite.

Tenuto conto delle condizioni esistenti, la disponibilità teorica annua di lavoro per gli operai in Turchia nel 2010 si attestava mediamente intorno le 2.100 ore con una variabilità compresa tra le 1.900 e le 2.300. L'indicatore che maggiormente interessa le imprese è, tuttavia, la prestazione di effettivo lavoro, per calcolare la quale è necessario considerare fattori gestionali quali l'assenteismo e lo straordinario che possono determinare variazioni significative nelle performance individuali. In Turchia, come nei paesi in via di sviluppo, l'attività lavorativa persa a seguito dell'assenteismo è molto contenuta, per effetto della esigua copertura economica da parte degli organismi assistenziali locali. Allo stesso tempo il basso grado di regolamentazione dello straordinario ne ha fatto registrare un ampio utilizzo, con punte superiore all'8% delle ore teoriche annue.

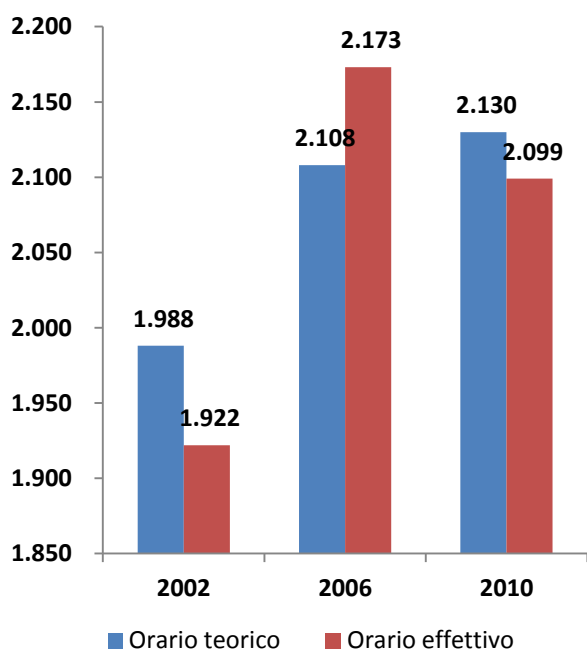
Il tempo di lavoro effettivo risultante dalla combinazione tra quadro di riferimento e fattori gestionali è stato per l'operaio turco pari a 2.099 nel 2010, valore superiore di oltre 250 ore a quello della maggior parte dei paesi industrializzati.

La competitività della Turchia sugli indicatori "produttivi" è sempre stata molto elevata: dai dati a disposizione sugli anni 2002, 2006 e 2010 si osservano orari teorici costantemente al di sopra delle 2.000 e prestazioni effettive altrettanto elevate (Figura 5.40). A tale performance hanno contribuito sia un tasso di assenteismo tra il 2,5% ed il 5,0% dell'orario teorico, con un minimo di ore perse nel 2010, pari al 2,6%. Sia un'incidenza del lavoro straordinario sempre equivalente alle necessità manifestate dall'impresa in termini produttivi, con un massimo utilizzo raggiunto nel 2006 di 170 ore pro-capite, pari all'8% circa dell'orario teorico (Figura 5.41).

Dal confronto competitivo tra la disponibilità di lavoro in Europa e quella turca si confermano per il nostro continente un livello di flessibilità inferiore ed un maggiore grado di tutela. Nel 2010, tutto ciò si è tradotto in un tasso di assenteismo più elevato (7,4% in media U.E.) rispetto a quello turco ed un'intensità di utilizzo dello straordinario pari al 2,3%. Complessivamente nella Zona Euro ed in Italia sono state registrate lo scorso anno rispettivamente 1.510 e 1.555 ore di lavoro pro-capite per gli operai produttivi, rispetto alle 2.099 medie della Turchia (

Figura 5.42).

**Figura 5.40 - Orari teorici ed effettivi  
TURCHIA - Periodo 2002-2010**



**Figura 5.41 - Assenteismo e Straordinario  
TURCHIA - Periodo 2002-2010**

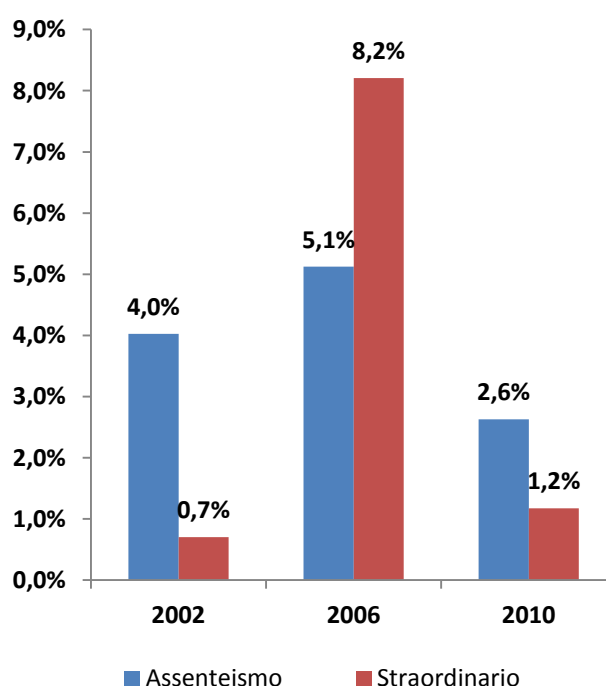
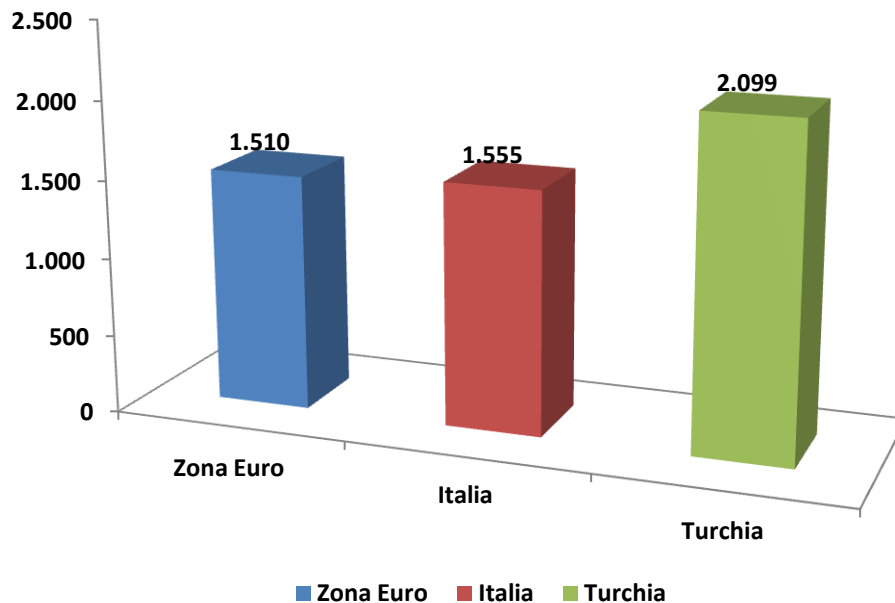


Figura 5.42 - Orario di effettivo lavoro - Anno 2010



### 5.5.2 Livelli retributivi e di costo

Dai dati a disposizione per la Turchia, risulta una consistente variabilità salariale dettata da molteplici fattori, tra i quali si possono ricordare: il diverso grado di sviluppo all'interno del paese, le differenze di costo vita e la situazione del mercato del lavoro locale. Nel 2010 la retribuzione di un operaio risultava poco superiore ai 15.400 €/anno, quale media tra il minimo di 9.550 €/anno ed il massimo di 21.800 €/anno.

La rilevazione della retribuzione annua lorda non è sufficiente a misurare l'effettivo valore del salario per l'operaio e per l'azienda. Per ottenere ciò è necessario calcolare alternativamente la retribuzione netta percepita dal dipendente ed il costo annuo pagato dall'impresa.

Nell'ottica del lavoratore, la disponibilità di salario spendibile è determinata dal livello delle trattenute per contributi sociali ed imposte sul reddito, effettuate direttamente sulla busta paga o in momenti successivi istituzionalmente definiti. In Turchia il confronto a livello parametrico tra salari lordi e netti evidenzia un'incidenza della tassazione simile a quella media della Zona Euro: per ogni 100 € di salario lordo infatti l'operaio ne percepisce mediamente 68 mentre i restanti 32 sono incassati dallo Stato.

Focalizzando l'attenzione sul versante aziendale, il costo complessivo di un lavoratore è determinato dalla somma del salario lordo e dei contributi sociali stabiliti dalla legge e/o dal contratto di lavoro. Nel caso specifico della Turchia, la contribuzione definita dalle norme di legge e/o di contratto varia tra il 17 ed il 27% della massa salariale, valori inferiori a quelli medi dell'U.E.

Con riferimento alla situazione del 2010 si osserva che un operaio turco costa 18.950 €/anno circa, poco più della metà del collega italiano e quasi la metà di quello medio europeo. Inoltre, per ogni 100 € di salario lordo garantito al dipendente, l'azienda deve mettere a budget mediamente ulteriori 23 € di contribuzione obbligatoria (Figura 5.43).

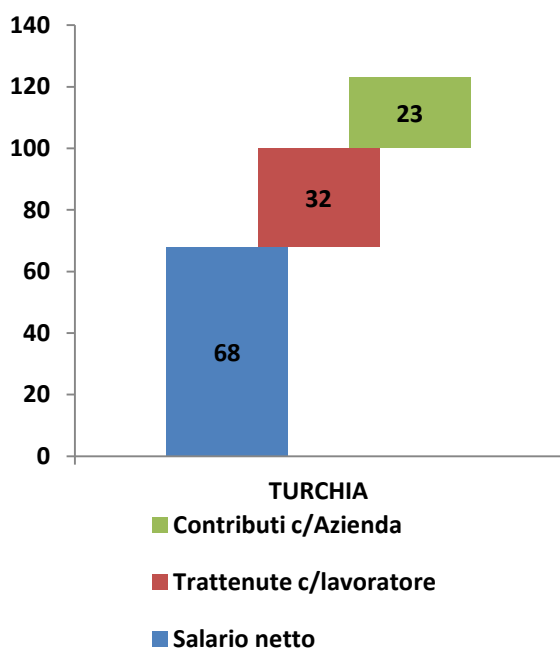
Nel complesso i dati evidenziano per la Turchia un cuneo fiscale<sup>32</sup> tra costo aziendale e beneficio netto per il lavoratore pari a 181 (Figura 5.44), valore inferiore a quello osservato nella Zona Euro (197) oppure in Italia (205).

Vista l'importanza strategica della Turchia per le imprese italiane nei prossimi anni quale porta di ingresso per la parte più ricca del Medio Oriente, è interessante verificare quale sia stato il trend di crescita degli indicatori di spesa nel primo decennio del nuovo secolo.

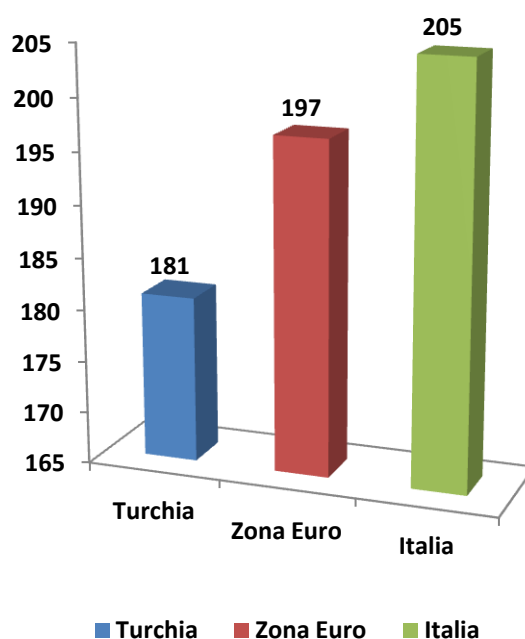
<sup>32</sup>

Il cuneo fiscale viene calcolato rapportando al salario netto il costo annuo aziendale. Per la Turchia è pari a:  
 $123 / 68 = 181$

**Figura 5.43 - Salario netto e trattenute  
Anno 2010**



**Figura 5.44 - Cuneo Fiscale - anno 2010**



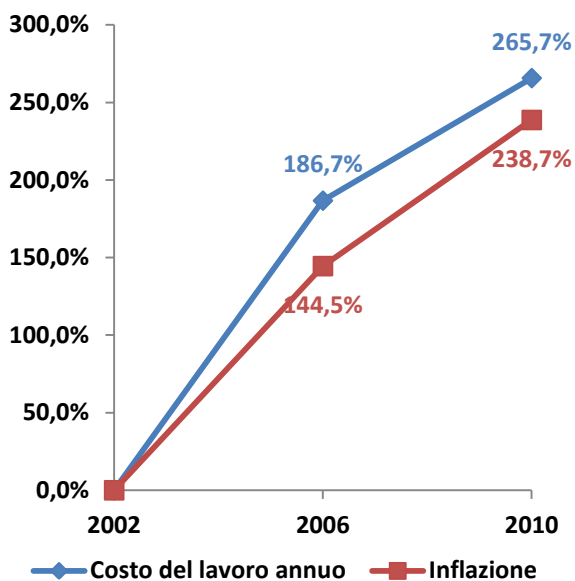
Attraverso l'analisi dei dati disponibili sugli anni 2002, 2006 e 2010, si evince che la dinamica del costo lavoro annuo, a cambi costanti, in Turchia è stata molto elevata. In particolare, tra il 2002 ed il 2006 vi è stata una forte impennata ed i valori di costo sono quasi triplicati. Nel quadriennio successivo, coincidente con una frenata della dinamica dei prezzi, la crescita è scesa al 27,6%. Complessivamente nel periodo 2002-2010 il costo del personale in Turchia è passato da 5.200 €/anno a 19.000 €/anno con un aumento complessivo del 266% circa (Figura 5.45).

Nello stesso arco temporale anche l'inflazione è cresciuta in maniera molto sostenuta, segnando quasi un +239%. Conseguentemente la dinamica del costo reale è stata contenuta all'8% (Figura 5.46).

La preoccupazione degli esperti per la competitività del paese è ben motivata se si osservano i movimenti dei differenziali tra Europa e Turchia. Nel 2002 il costo di un operaio turco era dell'84% più basso di quello europeo, mentre nel 2010 la distanza è crollata a 51 punti. Confrontando ancora la variabilità interna del dato turco con quella della Zona Euro e dell'Italia (Figura 5.47), si osserva come i valori minimi italiani siano oramai allineati con quelli massimi della Turchia.

Sebbene l'interesse delle imprese per il Paese derivi prevalentemente da motivi strategici di mercato, l'industria turca dovrà monitorare in maniera più attenta la dinamica dei costi per difendere la propria competitività dai Paesi recentemente entrati nella Zona Euro i quali offrono alle imprese condizioni vantaggiose con costi di produzione inferiori a quelli della Turchia.

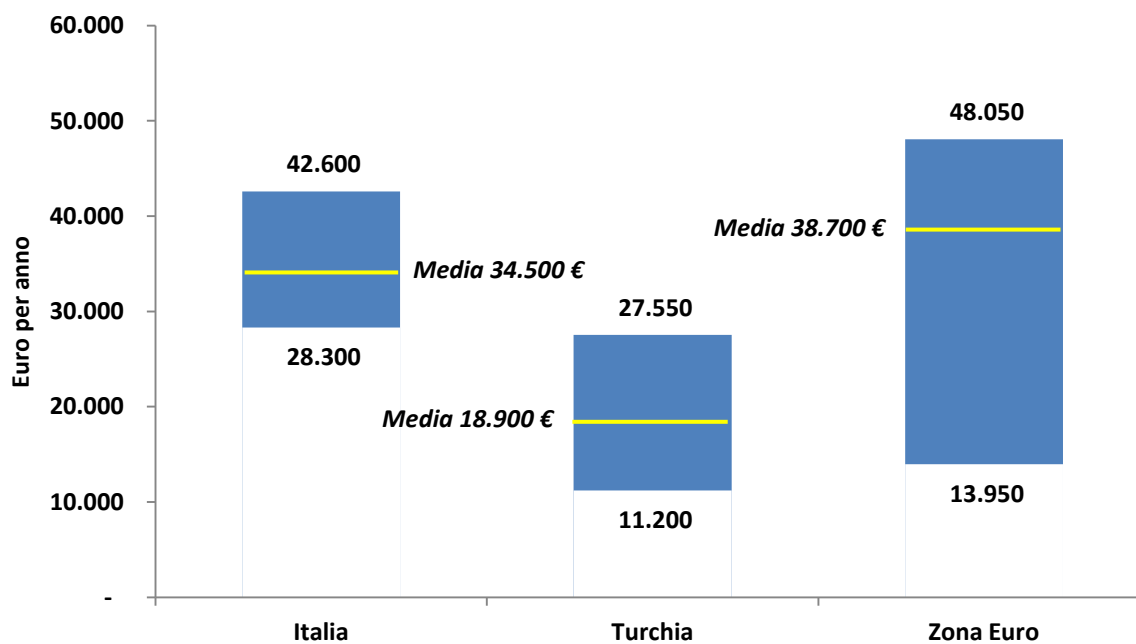
**Figura 5.45 - Dinamica costo del lavoro ed inflazione Periodo 2002 - 2010**



**Figura 5.46 - Differenziale tra costo ed inflazione Periodo 2002-2010**



**Figura 5.47 - Confronto variabilità di costo annuo Italia, Turchia, Zona Euro - Anno 2010**





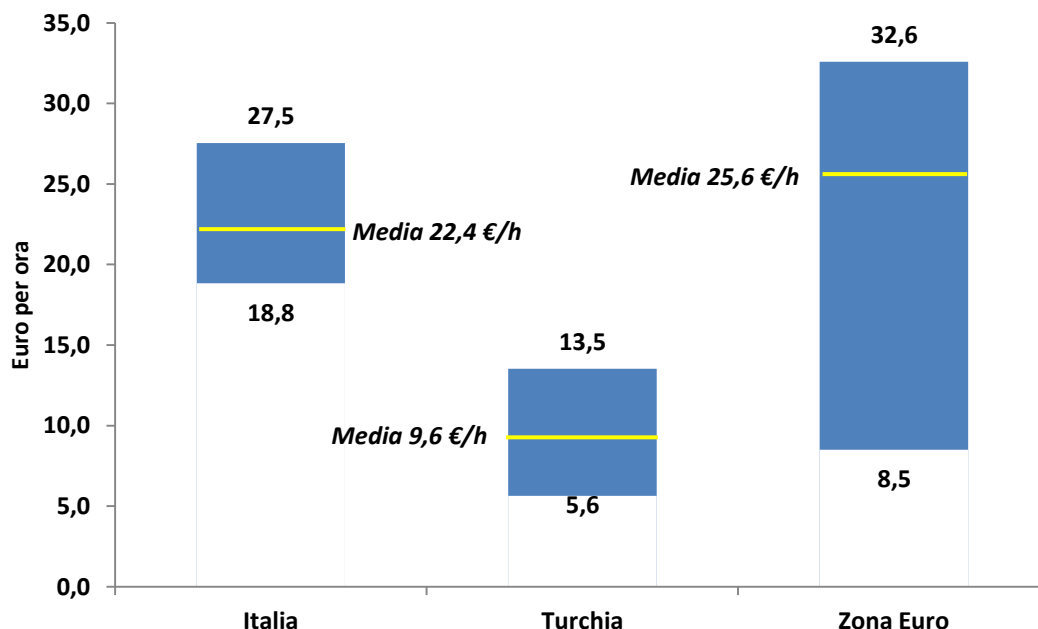
### 5.5.3 Livelli di costo orario

Tra i diversi elementi atti a valutare la competitività delle aziende assume particolare rilievo il costo del lavoro orario. Per questo motivo vengono esaminati in modo analitico i principali aspetti ad esso connessi. I livelli di costo sono determinati in modo sostanziale dall'organizzazione del sistema produttivo (quantità di lavoro svolto), dalle modalità di definizione del salario (centralizzato o decentralizzato), dal grado di concorrenza, dal vantaggio competitivo e/o tecnologico della singola impresa e dalla dinamica del tasso di cambio. Occorre inoltre ricordare che i valori assoluti di costo risentono delle iniziative intraprese dai Governi nei singoli paesi per favorire e mantenere l'occupazione. Nell'era della globalizzazione è imprescindibile definire uno stretto legame tra salari, costi, redditività delle imprese, ricchezza prodotta e situazione del mercato del lavoro, al fine di rimanere competitivi sui mercati internazionali.

In Turchia, per effetto delle condizioni normative, sociali ed economiche esistenti il costo orario degli operai produttivi riferito al 2010 oscilla tra i 5,6 ed i 13,5 €/h, con un valore medio di 9,6 €/h. I benefit riconosciuti dalle imprese (trasporti, aiuti alimentari, mense, ecc.) possono determinare un ulteriore aggravio medio del costo intorno al 5%, con punte fino al 14-15%.

Il confronto con gli equivalenti dati europei consente di valutare la competitività del sistema produttivo turco. Nel 2010 il costo orario in Italia e nella Zona Euro è stato pari rispettivamente a 22,4 €/h e 25,6 €/h, superiori del 57 e 62% rispetto a quello della Turchia. L'ampia flessibilità osservata in l'Europa, evidenzia però che il costo minimo pari a 8,5 €/h, è inferiore del 12% rispetto a quello medio turco e del 37% rispetto a quello massimo (Figura 5.48).

**Figura 5.48 - Confronto variabilità di costo orario tra Italia, Turchia, Zona Euro - Anno 2010**



Focalizzando l'attenzione sui dati a cambi costanti relativi agli anni 2002, 2006 e 2010, si possono osservare alcune interessanti evoluzioni. Occorre in prima analisi ricordare che le performance economiche registrate in Turchia sono state accompagnate da una crescita molto elevata dei prezzi a cui è agganciata la dinamica dei salari. Ciò ha generato pesanti ripercussioni sul livello di competitività del paese. Se nel 2002 il costo orario di un operaio era pari a 2,65 €/h, nel 2006 esso saliva a 7,45 €/h per arrivare nel 2010 a 9,62 €/h. Il trend conseguente ad una tale evoluzione mostra una crescita vertiginosa tra il 2002 ed il 2006, pari a +181%. Nel quadriennio successivo si è verificata una frenata del trend a +30% circa, per effetto della forte riduzione dell'inflazione. Complessivamente tra il 2002 ed il 2010 il costo del lavoro orario in Turchia è aumentato del 263% e dalla Figura 5.49 risulta evidente che il trend del costo è stato allineato alla crescita dei prezzi. La perdita di competitività rispetto ai concorrenti dell'area generata da tali andamenti ha obbligato il Paese negli ultimi anni a mettere in atto provvedimenti di limitazione dei costi che hanno determinato qualche positivo effetto, riuscendo a frenare la dinamica reale dei parametri in esame (Figura 5.50).

Figura 5.49 - Dinamica costo orario ed inflazione Periodo 2002 - 2010

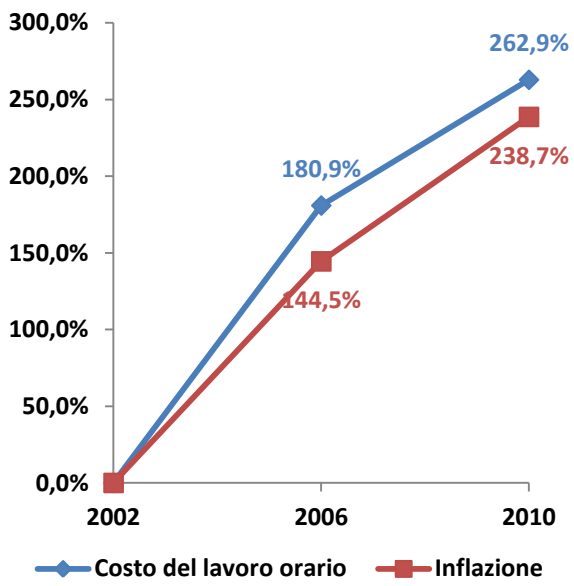
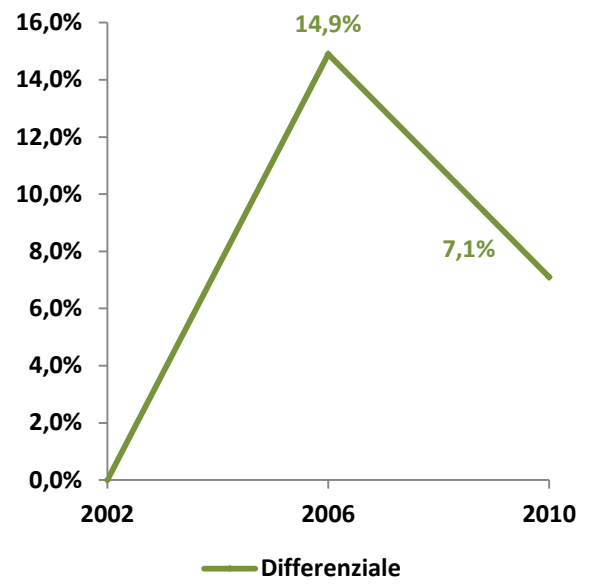


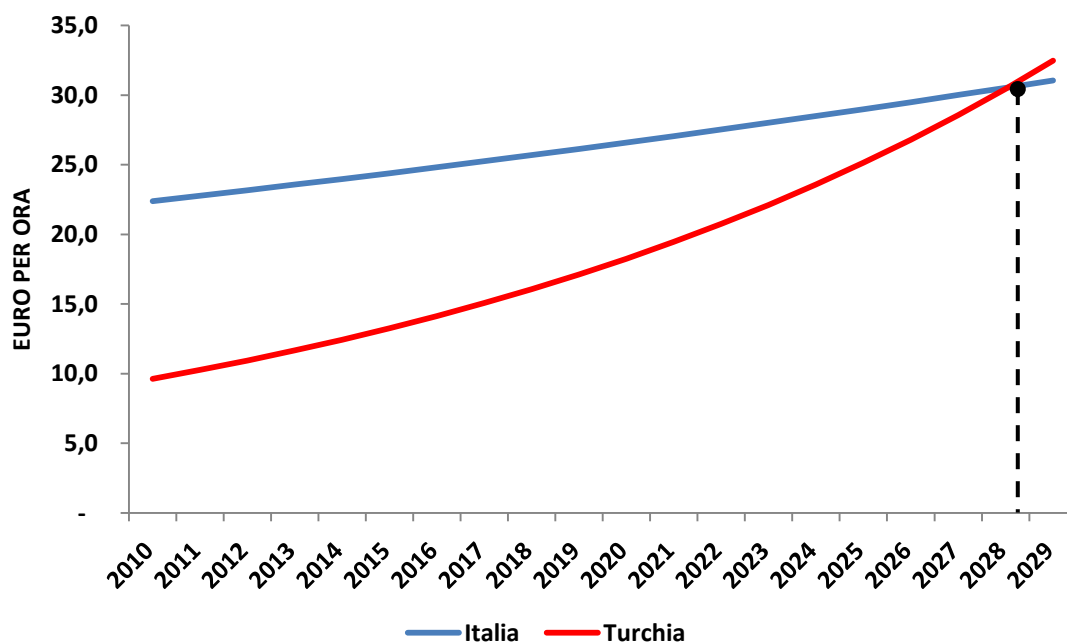
Figura 5.50 - Differenziale costo orario ed inflazione Periodo 2002 - 2010



Gli indicatori riguardanti il fattore lavoro esaminati garantiscono per ora alla Turchia un vantaggio competitivo. Tuttavia è opinione diffusa nel Paese che l'attuale sistema di determinazione del salario minimo a livello nazionale sia un elemento di debolezza e di rischio. Esso non tiene conto delle differenze di costo vita e di tassazione tra le Regioni e non rispecchia nemmeno le condizioni del mercato del lavoro locale. Tale anomalia ha determinato da un lato la diffusione del lavoro nero e dall'altra la perdita di competitività del sistema produttivo turco rispetto ai Paesi confinanti.

Dalla proiezione del costo del lavoro orario turco e di quello italiano sembrerebbe che la situazione sia favorevole. A parità di tutte le altre condizioni, ipotizzando un tasso di crescita dei costi nei due paesi costante rispetto a quello dell'ultimo quadriennio<sup>33</sup>, la Turchia raggiungerà il livello di costo italiano nell'arco di 20 anni, intorno al 2029 (Figura 5.51).

**Figura 5.51 - Proiezione della crescita del costo orario al 2029 - Turchia vs Italia**



La vera criticità sotto questo aspetto proviene però dal confronto con i Paesi recentemente entrati nell'Unione Europea. Nei Balcani infatti il costo orario è inferiore del 50-75% rispetto a quello turco, da questo punto di vista quindi gli esperti hanno nuovamente fondate ragioni ad essere preoccupati.

Le potenzialità di sviluppo del Paese in termini sia produttivi sia di mercato sono enormi; tuttavia la competitività dell'apparato industriale dovrà essere difesa correggendo automatismi introdotti in periodi di alta inflazione e bassa concorrenza.

Per effetto della globalizzazione la Turchia sarà il primo paese emergente a doversi rinnovare per rispondere agli agguerriti concorrenti dell'area i quali si trovano oggi nella stessa situazione in cui era la nazione turca all'inizio del decennio.

<sup>33</sup> Per la Turchia si stima una dinamica annua del costo orario pari al 6,6%. Per l'Italia si ipotizza una crescita del 2% all'anno.

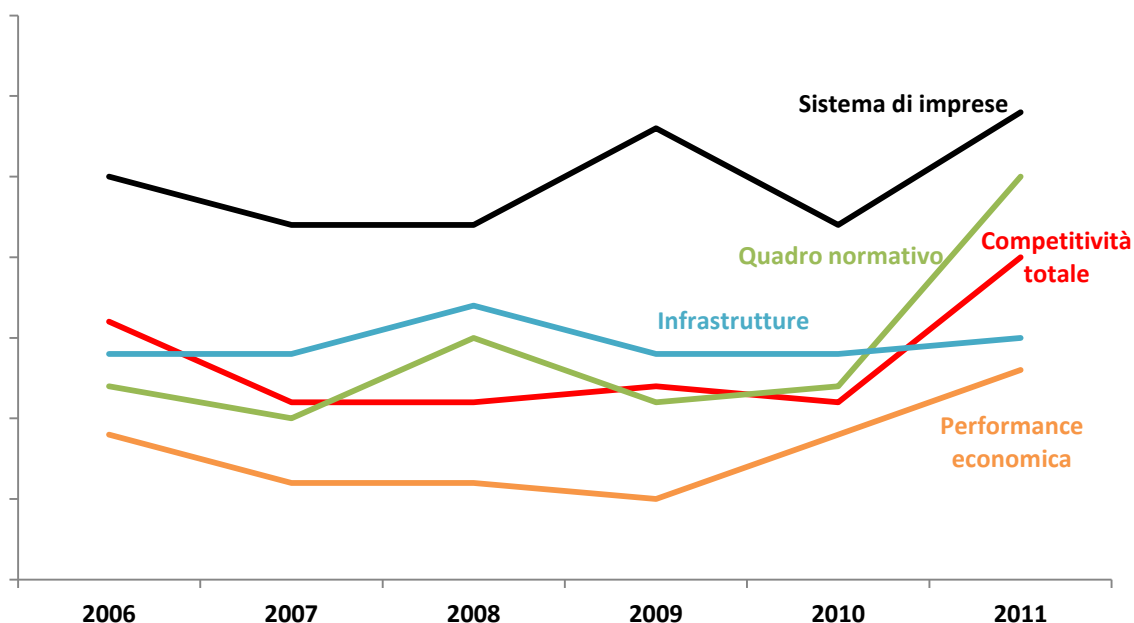
### 5.5.4 Competitività di sistema

Per valutare la reale capacità competitiva della Turchia è necessario esaminare ancora le caratteristiche del contesto di riferimento in cui le imprese devono andare ad operare.

A tal fine sono stati analizzati i principali determinanti di performance utilizzati nel World Competitiveness Yearbook (WCY), annualmente elaborato dall'I.M.D. di Losanna. Secondo l'Istituto il livello competitivo turco è nel complesso scarso. La performance economica è considerata non soddisfacente a causa di una dinamica dell'inflazione troppo alta e di un basso livello di occupazione. Giudizio sufficiente viene dato invece al grado di sviluppo del sistema imprenditoriale per l'elevata flessibilità. Per contro, tassi di interesse troppo alti ed una elevata incidenza dell'economia sommersa da un lato, infrastrutture insufficienti dall'altro sono considerati i maggiori elementi di criticità per l'efficienza del quadro normativo di riferimento e per il livello delle infrastrutture.

Nella .53 viene riportato l'andamento degli indicatori del WCY nel periodo 2006-2011<sup>34</sup> dove si può effettivamente constatare che solo nell'ultimo periodo il quadro competitivo della Turchia ha invertito il precedente trend negativo e stagnante.

Figura 5.52.53 - Competitività Sistema Paese in Turchia nel periodo 2006 - 2011



Per la Turchia si conferma nuovamente la teoria secondo cui non è sufficiente esaminare i micro dati aziendali per individuare i requisiti e le caratteristiche più favorevoli ad una iniziativa imprenditoriale. Le condizioni ambientali e di sistema infatti possono annullare tutti i potenziali vantaggi derivanti dalle condizioni produttive esistenti.

<sup>34</sup> Si è ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione solo sulla seconda parte del decennio, integrandolo con i dati già elaborati dal WCY per il 2011.