



LE PARTECIPAZIONI ITALIANE ALL'ESTERO

1. Il quadro generale

Il quadro generale delle partecipazioni italiane all'estero nei settori coperti dalla banca dati REPRINT è illustrato in tab. 3.1.

Tabella 3.1 – Le partecipazioni italiane all'estero al 31 dicembre 2015

| | Partecipazioni di controllo | | Partecipazioni paritarie e min. | | Totale | |
|-------------------------------|-----------------------------|------|---------------------------------|------|-----------|-----|
| | Valore | % | Valore | % | Valore | % |
| Imprese investitrici (N.) | 10.715 | 77,0 | 5.091 | 36,6 | 13.907 | 100 |
| Imprese partecipate (N.) | 27.743 | 78,8 | 7.467 | 21,2 | 35.210 | 100 |
| – Dipendenti (N.) | 1.312.868 | 80,6 | 315.431 | 19,4 | 1.628.299 | 100 |
| – Fatturato (milioni di euro) | 425.871 | 83,7 | 83.227 | 16,3 | 509.098 | 100 |

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

Alla fine del 2015, le imprese italiane con partecipazioni in imprese estere sono 13.907; le imprese partecipate all'estero sono 35.210, con 1.628.299 dipendenti; il loro fatturato è stato pari nel 2015 a 509,1 miliardi di euro.

Le imprese italiane che controllano almeno un'impresa estera sono 10.715; le imprese estere controllate da case-madri italiane sono 27.743, con 1.312.868 dipendenti e un fatturato di 425,9 miliardi di euro. Il controllo è esercitato dalle imprese italiane nel 78,8 per cento delle imprese estere partecipate, con quote pari all'80,6 per cento dei dipendenti e allo 83,7 per cento del fatturato. Completano il quadro le partecipazioni di minoranza, poste in essere da 5.091 investitori: esse riguardano 7.467 imprese estere, con 315.431 dipendenti e un giro d'affari di 83,2 miliardi di euro.¹

1.1. Le partecipazioni italiane all'estero per settore

La grande maggioranza delle imprese partecipate all'estero continua a concentrarsi nell'industria manifatturiera e nel commercio, settore quest'ultimo per lo più popolato da filiali e joint venture commerciali di imprese manifatturiere (tab. 3.2).²

1. La somma degli investitori con partecipazioni di controllo e con partecipazioni paritarie e minoritarie supera il totale dei soggetti investitori, poiché sono 1.899 le IMN italiane attive all'estero sia con imprese da esse controllate, sia con joint venture paritarie o partecipazioni di minoranza.

2. Questa considerazione vale in generale per il commercio all'ingrosso. Nel caso italiano essa vale anche per il commercio al dettaglio, dato che le attività internazionali delle catene di distribuzione a controllo nazionale sono assai limitate.

Tabella 3.2 – Le partecipazioni italiane all'estero, per comparto, al 31 dicembre 2015

| | Imprese partecipate | Dipendenti | Fatturato (mn. euro) | Grado di multinazionalizzazione (a) |
|---|---------------------|------------------|----------------------|-------------------------------------|
| <i>Totale</i> | | | | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 387 | 9.045 | 727 | <i>n.d.</i> |
| Industria estrattiva | 391 | 54.106 | 27.121 | 196,5 |
| Industria manifatturiera | 8.242 | 919.827 | 240.674 | 34,1 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 1.395 | 56.420 | 61.754 | 22,5 |
| Costruzioni | 2.419 | 63.926 | 9.861 | 8,2 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 14.443 | 272.510 | 127.054 | 16,3 |
| Trasporti e logistica | 2.089 | 46.242 | 14.302 | 5,2 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 581 | 31.304 | 2.681 | 3,9 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 1.693 | 86.663 | 15.998 | 24,7 |
| Altri servizi alle imprese | 3.546 | 104.036 | 16.662 | 7,8 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 498 | 15.904 | 4.043 | 1,8 |
| Totale | 35.684 | 1.659.983 | 520.879 | 17,0 |
| <i>Partecipazioni di controllo</i> | | | | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 274 | 6.786 | 580 | <i>n.d.</i> |
| Industria estrattiva | 281 | 23.697 | 20.413 | 86,1 |
| Industria manifatturiera | 6.462 | 743.627 | 205.605 | 27,6 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 1.076 | 44.515 | 50.115 | 17,8 |
| Costruzioni | 1.569 | 38.071 | 7.606 | 4,9 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 11.981 | 239.019 | 109.923 | 14,3 |
| Trasporti e logistica | 1.562 | 38.123 | 10.601 | 4,3 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 449 | 27.534 | 2.087 | 3,4 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 1.347 | 75.503 | 12.975 | 21,5 |
| Altri servizi alle imprese | 2.708 | 91.468 | 12.368 | 6,8 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 397 | 14.853 | 3.918 | 1,7 |
| Totale | 28.106 | 1.343.196 | 436.189 | 13,8 |
| <i>Partecipazioni paritarie e minoritarie</i> | | | | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 113 | 2.259 | 147 | <i>n.d.</i> |
| Industria estrattiva | 110 | 30.409 | 6.708 | 110,4 |
| Industria manifatturiera | 1.780 | 176.200 | 35.070 | 6,5 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 319 | 11.905 | 11.639 | 4,8 |
| Costruzioni | 850 | 25.855 | 2.255 | 3,3 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 2.462 | 33.491 | 17.131 | 2,0 |
| Trasporti e logistica | 527 | 8.119 | 3.701 | 0,9 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 132 | 3.770 | 595 | 0,5 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 346 | 11.160 | 3.024 | 3,2 |
| Altri servizi alle imprese | 838 | 12.568 | 4.295 | 0,9 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 101 | 1.051 | 126 | 0,1 |
| Totale | 7.578 | 316.787 | 84.690 | 3,2 |

(a) Rapporto tra i dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiane e i dipendenti di tutte le imprese italiane (archivio Asia dell'Istat) a controllo nazionale. Il dato relativo al numero dei dipendenti in Italia non è disponibile per l'agricoltura.

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



Il settore del commercio conta il maggior numero di imprese partecipate (14.443), mentre l'industria manifatturiera assume un ruolo preponderante in termini occupazionali (919.827 dipendenti in 8.242 imprese partecipate, contro i 272.510 dipendenti del commercio) e di fatturato (240,7 miliardi di euro, contro 127).³ Nel complesso, questi due settori assommano poco meno dei due terzi di tutte le partecipazioni all'estero delle imprese italiane e la loro quota sale oltre il 70 per cento del totale in relazione al numero dei dipendenti e al fatturato all'estero. Il contributo alla consistenza aggregata delle attività estere dei rimanenti settori, pur cresciuto negli ultimi anni, appare ancora relativamente modesto per un'economia avanzata, in particolare nel comparto terziario, ove si contano nel complesso poco più di 284mila dipendenti in circa 8.400 imprese partecipate, per un fatturato aggregato di 53,7 miliardi di euro.

Le partecipazioni di controllo risultano largamente prevalenti in tutti i settori, a eccezione delle attività estrattive, in ragione di alcune partecipazioni di minoranza in imprese di rilevanti dimensioni.⁴

In tab. 3.2 è indicato anche il grado di multinazionalizzazione attiva dei diversi comparti, calcolato rapportando il numero di dipendenti delle imprese estere partecipate da imprese italiane ai dati di occupazione interna delle imprese a base italiana, ovvero non controllate da IMN estere.⁵ Nel complesso, tale grado di multinazionalizzazione è pari al 17 per cento (13,8 per cento ove si considerino le sole partecipazioni di controllo). Storicamente, nel Paese i settori con più elevata multinazionalizzazione attiva sono sempre stati quelli dell'industria estrattiva (196,5 per cento)⁶ e manifatturiera (34,1 per cento). Un grado di multinazionalizzazione più elevato della media si riscontra anche nel settore delle *utilities* (34,1 per cento), soprattutto per effetto dell'espansione internazionale di ENEL, e nei servizi ICT e di comunicazione (24,7 per cento). Sostanzialmente allineato alla media il grado di multinazionalizzazione del commercio (16,3 per cento).⁷

3. È importante sottolineare come non sempre il fatturato delle filiali commerciali corrisponda all'effettivo giro d'affari delle imprese investitrici nel paese estero, in quanto non infrequentemente la filiale estera rappresenta la casa-madre con un contratto di agenzia. In tal caso, il fatturato della filiale è dato dalle commissioni a essa riconosciute, mentre le vendite sono fatturate direttamente dalla casa-madre.

4. In termini di fatturato, tuttavia, le partecipazioni di controllo prevalgono anche in questo settore, per effetto delle attività del gruppo ENI nell'estrazione di gas e petrolio, il cui fatturato per addetto è di molto superiore a quello delle altre attività estrattive.

5. Si ricorda che la ragione alla base della scelta di considerare a denominatore del grado di multinazionalizzazione attiva l'occupazione delle sole imprese a controllo nazionale, escludendo dal computo l'occupazione delle imprese italiane a controllo estero, risiede nella considerazione che le imprese a controllo estero insediate in Italia non partecipano al processo di multinazionalizzazione attiva del Paese. Il fatto che esse controllino o meno attività all'estero è il frutto di scelte proprietarie, organizzative, legali e fiscali delle IMN cui appartengono. Sarebbe perciò fuorviante attribuire contabilmente il controllo dei loro assets all'estero a scelte autonome con base nel nostro Paese.

6. In altri termini, l'occupazione delle imprese partecipate all'estero nel settore è quasi doppia rispetto all'occupazione domestica delle imprese estrattive a controllo nazionale.

7. È opportuno richiamare l'attenzione sul diverso significato dell'indice per questo settore, in particolare con riferimento al commercio all'ingrosso. Mentre, in generale, le partecipazioni all'estero di un settore competono in larga parte a imprese che operano nello stesso settore (soprattutto se si utilizzano delle macroaggregazioni come quelle considerate in questa sede), nel caso del commercio all'ingrosso le partecipazioni corrispondono prevalentemente a filiali commerciali di imprese di altri settori (in prevalenza manifatturieri) e dunque l'indice non misura la proiezione all'estero delle imprese che compongono il settore medesimo. La valenza di questa osservazione è particolarmente significativa nel caso italiano, in relazione al livello assolutamente modesto di internazionalizzazione delle catene distributive a capitale nazionale.

Rimangono invece modesti e inferiori alla media i livelli di multinazionalizzazione delle costruzioni (8,2 per cento) e degli altri settori terziari (trasporti e logistica 5,2 per cento, altri servizi alle imprese 7,8 per cento, istruzione, sanità e altri servizi 1,8 per cento).

1.2. Le direttrici geografiche

Le tabb. 3.3, 3.4 e 3.5 mostrano la ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero, con riferimento rispettivamente al numero di imprese partecipate, al numero dei loro dipendenti e al loro fatturato, espresso in milioni di euro.

L'espansione internazionale delle imprese italiane ha seguito storicamente un modello spiccatamente geogravitazionale, nel quale l'Europa ha sempre rappresentato di gran lunga la principale area di localizzazione delle iniziative. Nonostante la dinamica degli anni più recenti abbia premiato soprattutto l'America settentrionale e i principali paesi emergenti,⁸ a fine 2015 l'incidenza del Vecchio Continente risulta ancora pari al 60,3 per cento delle imprese partecipate, al 50 per cento dei loro dipendenti e al 54,1 per cento del fatturato.

I soli paesi UE-15 ospitano il 32,9 per cento delle partecipate italiane all'estero e il 25,4 per cento dei relativi dipendenti, mentre in termini di fatturato la loro incidenza sale al 40,4 per cento. I paesi dell'Europa centro-orientale, ivi inclusi i paesi UE-28, pesano per il 23,9 per cento delle imprese partecipate e il 23,4 per cento degli addetti, ma solo per l'11,3 per cento del fatturato. Infine, i paesi dell'Europa occidentale non appartenenti all'UE (tra cui in particolare la Svizzera) pesano per il 3,7 per cento delle imprese, l'1,2 per cento dei dipendenti e il 2,3 per cento del fatturato.

Alle Americhe spetta il 19,5 per cento delle imprese partecipate, il 29,8 per cento dei loro dipendenti e il 28,6 per cento del fatturato, con una ripartizione interna tra America settentrionale e centro-meridionale che si è riequilibrata rispetto al passato, a seguito della forte crescita della presenza italiana negli Stati Uniti negli anni Duemila e della riduzione nel lungo periodo degli investimenti in America Latina (in particolare in Argentina). In dettaglio, l'incidenza dell'America settentrionale è pari al 10,3 per cento, al 12,2 per cento e al 18,2 per cento, in relazione rispettivamente al numero di imprese partecipate, al numero di dipendenti e al fatturato delle partecipate estere; l'America centrale e meridionale pesa invece per il 9,2 per cento, il 17,5 per cento e il 10,4 per cento.

I paesi asiatici ospitano nel loro complesso il 13,4 per cento delle imprese partecipate, il 14,8 per cento dei dipendenti e pesano per il 10,1 per cento del fatturato; l'incidenza dell'Africa è pari rispettivamente al 5,5 per cento, 4,7 per cento e 5,7 per cento, mentre all'Oceania spetta l'1 per cento delle imprese partecipate, lo 0,8 per cento dei dipendenti e l'1,6 per cento del fatturato.

8. Si veda il successivo par. 2.2.



Tabella 3.3 – Imprese estere partecipate da imprese italiane, per area geografica e principali nazioni, al 31 dicembre 2015

| | Partecipazioni di controllo | | Partecipazioni paritarie e min. | Totale | |
|-------------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------------------|---------------|--------------|
| | N. | % | | N. | % |
| Paesi UE-15 | 9.350 | 33,3 | 2.401 | 11.751 | 32,9 |
| Austria | 419 | 1,5 | 84 | 503 | 1,4 |
| Belgio | 304 | 1,1 | 88 | 392 | 1,1 |
| Francia | 2.033 | 7,2 | 518 | 2.551 | 7,1 |
| Germania | 1.842 | 6,6 | 386 | 2.228 | 6,2 |
| Grecia | 176 | 0,6 | 101 | 277 | 0,8 |
| Paesi Bassi | 375 | 1,3 | 95 | 470 | 1,3 |
| Portogallo | 312 | 1,1 | 94 | 406 | 1,1 |
| Regno Unito | 1.650 | 5,9 | 341 | 1.991 | 5,6 |
| Spagna | 1.688 | 6,0 | 563 | 2.251 | 6,3 |
| Altri paesi UE-28 | 4.564 | 16,2 | 1.432 | 5.996 | 16,8 |
| Bulgaria | 311 | 1,1 | 76 | 387 | 1,1 |
| Croazia | 373 | 1,3 | 89 | 462 | 1,3 |
| Polonia | 744 | 2,6 | 188 | 932 | 2,6 |
| Repubblica Ceca | 332 | 1,2 | 122 | 454 | 1,3 |
| Romania | 1.758 | 6,3 | 595 | 2.353 | 6,6 |
| Slovacchia | 293 | 1,0 | 103 | 396 | 1,1 |
| Slovenia | 198 | 0,7 | 70 | 268 | 0,8 |
| Ungheria | 367 | 1,3 | 89 | 456 | 1,3 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 1.942 | 6,9 | 598 | 2.540 | 7,1 |
| Federazione Russa | 571 | 2,0 | 177 | 748 | 2,1 |
| Serbia | 370 | 1,3 | 88 | 458 | 1,3 |
| Turchia | 336 | 1,2 | 114 | 450 | 1,3 |
| Altri paesi europei | 1.020 | 3,6 | 314 | 1.334 | 3,7 |
| Svizzera | 842 | 3,0 | 257 | 1.099 | 3,1 |
| Africa settentrionale | 747 | 2,7 | 412 | 1.159 | 3,2 |
| Tunisia | 351 | 1,2 | 159 | 510 | 1,4 |
| Altri paesi africani | 606 | 2,2 | 205 | 811 | 2,3 |
| Repubblica Sudafricana | 224 | 0,8 | 56 | 280 | 0,8 |
| America settentrionale | 3.245 | 11,5 | 437 | 3.682 | 10,3 |
| Canada | 310 | 1,1 | 49 | 359 | 1,0 |
| Stati Uniti d'America | 2.935 | 10,4 | 388 | 3.323 | 9,3 |
| America centrale e meridionale | 2.639 | 9,4 | 650 | 3.289 | 9,2 |
| Argentina | 321 | 1,1 | 124 | 445 | 1,2 |
| Brasile | 1.190 | 4,2 | 237 | 1.427 | 4,0 |
| Messico | 408 | 1,5 | 79 | 487 | 1,4 |
| Medio Oriente | 349 | 1,2 | 215 | 564 | 1,6 |
| Arabia Saudita | 44 | 0,2 | 28 | 72 | 0,2 |
| Emirati Arabi Uniti | 171 | 0,6 | 82 | 253 | 0,7 |
| Asia centrale | 670 | 2,4 | 252 | 922 | 2,6 |
| India | 538 | 1,9 | 204 | 742 | 2,1 |
| Asia orientale | 2.675 | 9,5 | 606 | 3.281 | 9,2 |
| Cina | 1.379 | 4,9 | 319 | 1.698 | 4,8 |
| Giappone | 212 | 0,8 | 47 | 259 | 0,7 |
| Hong Kong | 374 | 1,3 | 64 | 438 | 1,2 |
| Singapore | 226 | 0,8 | 31 | 257 | 0,7 |
| Oceania | 299 | 1,1 | 56 | 355 | 1,0 |
| Australia | 260 | 0,9 | 46 | 306 | 0,9 |
| Totale | 28.106 | 100,0 | 7.578 | 35.684 | 100,0 |

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

Tabella 3.4 – Dipendenti delle imprese estere partecipate da imprese italiane, per area geografica e principali nazioni, al 31 dicembre 2015

| | Partecipazioni di controllo | | Partecipazioni paritarie e min. | Totale | |
|--|-----------------------------|--------------|---------------------------------|------------------|--------------|
| | N. | % | | N. | % |
| Paesi UE-15 | 329.197 | 24,5 | 92.045 | 421.242 | 25,4 |
| Austria | 9.268 | 0,7 | 637 | 9.905 | 0,6 |
| Belgio | 10.632 | 0,8 | 3.300 | 13.932 | 0,8 |
| Francia | 71.784 | 5,3 | 37.325 | 109.109 | 6,6 |
| Germania | 74.229 | 5,5 | 13.874 | 88.103 | 5,3 |
| Grecia | 3.756 | 0,3 | 1.969 | 5.725 | 0,3 |
| Paesi Bassi | 10.478 | 0,8 | 466 | 10.944 | 0,7 |
| Portogallo | 8.319 | 0,6 | 1.759 | 10.078 | 0,6 |
| Regno Unito | 64.518 | 4,8 | 9.847 | 74.365 | 4,5 |
| Spagna | 56.940 | 4,2 | 18.802 | 75.742 | 4,6 |
| Altri paesi UE-28 | 219.714 | 16,4 | 35.350 | 255.064 | 15,4 |
| Bulgaria | 12.152 | 0,9 | 1.873 | 14.025 | 0,8 |
| Croazia | 11.555 | 0,9 | 1.868 | 13.423 | 0,8 |
| Polonia | 50.883 | 3,8 | 6.045 | 56.928 | 3,4 |
| Repubblica Ceca | 24.799 | 1,8 | 2.956 | 27.755 | 1,7 |
| Romania | 83.202 | 6,2 | 13.315 | 96.517 | 5,8 |
| Slovacchia | 18.667 | 1,4 | 1.785 | 20.452 | 1,2 |
| Slovenia | 4.890 | 0,4 | 970 | 5.860 | 0,4 |
| Ungheria | 11.190 | 0,8 | 4.403 | 15.593 | 0,9 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 101.190 | 7,5 | 32.388 | 133.578 | 8,0 |
| Federazione Russa | 49.258 | 3,7 | 8.405 | 57.663 | 3,5 |
| Serbia | 17.273 | 1,3 | 1.759 | 19.032 | 1,1 |
| Turchia | 10.385 | 0,8 | 14.724 | 25.109 | 1,5 |
| Altri paesi europei | 15.724 | 1,2 | 4.540 | 20.264 | 1,2 |
| Svizzera | 11.081 | 0,8 | 2.871 | 13.952 | 0,8 |
| Africa settentrionale | 21.058 | 1,6 | 21.944 | 43.002 | 2,6 |
| Tunisia | 12.742 | 0,9 | 3.081 | 15.823 | 1,0 |
| Altri paesi africani | 25.876 | 1,9 | 9.216 | 35.092 | 2,1 |
| Repubblica Sudafricana | 6.618 | 0,5 | 1.238 | 7.856 | 0,5 |
| America settentrionale | 193.600 | 14,4 | 9.743 | 203.343 | 12,2 |
| Canada | 25.123 | 1,9 | 502 | 25.625 | 1,5 |
| Stati Uniti d'America | 168.477 | 12,5 | 9.241 | 177.718 | 10,7 |
| America Latina | 250.890 | 18,7 | 39.794 | 290.684 | 17,5 |
| Argentina | 38.289 | 2,9 | 3.753 | 42.042 | 2,5 |
| Brasile | 141.526 | 10,5 | 12.125 | 153.651 | 9,3 |
| Messico | 48.608 | 3,6 | 3.716 | 52.324 | 3,2 |
| Medio Oriente | 11.320 | 0,8 | 1.021 | 12.341 | 0,7 |
| Arabia Saudita | 8.498 | 0,6 | 72 | 8.570 | 0,5 |
| Emirati Arabi Uniti | 703 | 0,1 | 276 | 979 | 0,1 |
| Asia centrale | 24.498 | 1,8 | 12.486 | 36.984 | 2,2 |
| India | 18.218 | 1,4 | 7.618 | 25.836 | 1,6 |
| Asia orientale | 138.157 | 10,3 | 57.514 | 195.671 | 11,8 |
| Cina | 108.158 | 8,1 | 41.576 | 149.734 | 9,0 |
| Giappone | 5.327 | 0,4 | 548 | 5.875 | 0,4 |
| Hong Kong | 5.849 | 0,4 | 1.959 | 7.808 | 0,5 |
| Singapore | 4.146 | 0,3 | 4.305 | 8.451 | 0,5 |
| Oceania | 11.972 | 0,9 | 746 | 12.718 | 0,8 |
| Australia | 11.031 | 0,8 | 555 | 11.586 | 0,7 |
| Totale | 1.343.196 | 100,0 | 316.787 | 1.659.983 | 100,0 |

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



Tabella 3.5 – Fatturato delle imprese estere partecipate da imprese italiane, per area geografica e principali nazioni, al 31 dicembre 2015

| | Partecipazioni di controllo | | Partecipazioni paritarie e min. | Totale | |
|--|-----------------------------|--------------|---------------------------------|-----------------|--------------|
| | Milioni di euro | % | | Milioni di euro | % |
| Paesi UE-15 | 171.284 | 39,3 | 39.193 | 210.477 | 40,4 |
| Austria | 5.551 | 1,3 | 261 | 5.811 | 1,1 |
| Belgio | 6.009 | 1,4 | 646 | 6.655 | 1,3 |
| Francia | 33.743 | 7,7 | 12.485 | 46.227 | 8,9 |
| Germania | 35.752 | 8,2 | 14.157 | 49.909 | 9,6 |
| Grecia | 1.162 | 0,3 | 678 | 1.840 | 0,4 |
| Paesi Bassi | 3.347 | 0,8 | 500 | 3.848 | 0,7 |
| Portogallo | 3.798 | 0,9 | 670 | 4.468 | 0,9 |
| Regno Unito | 22.235 | 5,1 | 2.539 | 24.774 | 4,8 |
| Spagna | 44.298 | 10,2 | 5.938 | 50.236 | 9,6 |
| Altri paesi UE-28 | 33.764 | 7,7 | 4.347 | 38.111 | 7,3 |
| Bulgaria | 713 | 0,2 | 120 | 833 | 0,2 |
| Croazia | 1.220 | 0,3 | 165 | 1.385 | 0,3 |
| Polonia | 12.310 | 2,8 | 884 | 13.193 | 2,5 |
| Repubblica Ceca | 3.911 | 0,9 | 410 | 4.322 | 0,8 |
| Romania | 6.090 | 1,4 | 1.071 | 7.161 | 1,4 |
| Slovacchia | 4.603 | 1,1 | 195 | 4.798 | 0,9 |
| Slovenia | 1.139 | 0,3 | 220 | 1.359 | 0,3 |
| Ungheria | 3.123 | 0,7 | 448 | 3.571 | 0,7 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 12.782 | 2,9 | 8.134 | 20.916 | 4,0 |
| Federazione Russa | 4.939 | 1,1 | 2.433 | 7.372 | 1,4 |
| Serbia | 2.042 | 0,5 | 244 | 2.286 | 0,4 |
| Turchia | 4.334 | 1,0 | 5.027 | 9.361 | 1,8 |
| Altri paesi europei | 10.220 | 2,3 | 2.018 | 12.238 | 2,3 |
| Svizzera | 6.848 | 1,6 | 1.738 | 8.586 | 1,6 |
| Africa settentrionale | 9.518 | 2,2 | 2.290 | 11.808 | 2,3 |
| Tunisia | 593 | 0,1 | 134 | 727 | 0,1 |
| Altri paesi africani | 16.733 | 3,8 | 1.254 | 17.988 | 3,5 |
| Repubblica Sudafricana | 13.591 | 3,1 | 128 | 13.719 | 2,6 |
| America settentrionale | 91.020 | 20,9 | 3.655 | 94.674 | 18,2 |
| Canada | 3.235 | 0,7 | 99 | 3.335 | 0,6 |
| Stati Uniti d'America | 87.784 | 20,1 | 3.555 | 91.340 | 17,5 |
| America centrale e meridionale | 48.426 | 11,1 | 5.789 | 54.215 | 10,4 |
| Argentina | 6.760 | 1,5 | 2.506 | 9.266 | 1,8 |
| Brasile | 20.547 | 4,7 | 1.874 | 22.421 | 4,3 |
| Messico | 9.698 | 2,2 | 158 | 9.856 | 1,9 |
| Medio Oriente | 4.727 | 1,1 | 227 | 4.953 | 1,0 |
| Arabia Saudita | 2.961 | 0,7 | 14 | 2.975 | 0,6 |
| Emirati Arabi Uniti | 125 | 0,0 | 61 | 186 | 0,0 |
| Asia centrale | 5.016 | 1,2 | 3.253 | 8.270 | 1,6 |
| India | 3.675 | 0,8 | 1.660 | 5.335 | 1,0 |
| Asia orientale | 26.201 | 6,0 | 12.610 | 38.811 | 7,5 |
| Cina | 16.481 | 3,8 | 5.453 | 21.934 | 4,2 |
| Giappone | 2.304 | 0,5 | 897 | 3.200 | 0,6 |
| Hong Kong | 2.155 | 0,5 | 147 | 2.302 | 0,4 |
| Singapore | 1.356 | 0,3 | 3.217 | 4.573 | 0,9 |
| Oceania | 6.498 | 1,5 | 1.920 | 8.418 | 1,6 |
| Australia | 6.238 | 1,4 | 1.910 | 8.147 | 1,6 |
| Totale | 436.189 | 100,0 | 84.690 | 520.879 | 100,0 |

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

Le partecipazioni censite dalla banca dati interessano a fine 2015 un totale di 181 paesi nei cinque continenti. Una quota rilevante degli investimenti concerne un numero ristretto di paesi (i primi dieci ospitano da soli più del 62 per cento di tutti i dipendenti delle partecipate estere), ma la concentrazione si sta riducendo nel tempo.

Gli Stati Uniti si confermano il paese con il maggior numero di dipendenti nelle imprese a partecipazione italiana (oltre 177.700), seguiti dal Brasile (oltre 153.600) e dalla Cina (poco meno di 150mila); al quarto posto il primo paese europeo, la Francia, che aveva guidato la graduatoria fino al 2008 (poco più di 109mila dipendenti) e al quinto la Romania, con circa 96.500. Completano la graduatoria dei primi dieci paesi Germania (88.100), Spagna (75.700), Regno Unito (74.400), Federazione Russa (57.700) e Polonia (56.900). Altri 18 paesi contano almeno 10mila dipendenti in imprese a partecipazione italiana: Messico, Argentina, Repubblica Ceca, India, Canada, Turchia, Slovacchia, Serbia, Tunisia, Ungheria, Panama, Bulgaria, Belgio, Croazia, Australia, Paesi Bassi e Portogallo.

A completamento di questo quadro d'insieme, la tab. 3.6 evidenzia la ripartizione dei dipendenti delle imprese partecipate da IMN italiane per area geografica e per macro-settori di attività. Emergono alcune specificità:

- i paesi UE-15 ospitano nel loro insieme oltre un terzo dei dipendenti delle partecipate estere del settore estrattivo,⁹ del commercio all'ingrosso e al dettaglio, dei servizi logistici e di trasporto e degli altri servizi alle imprese; la quota sale fino a sfiorare il 60 per cento del totale per i servizi di alloggio e ristorazione;
- nei paesi UE-28 assumono particolare rilievo le attività manifatturiere, che pesano per oltre i due terzi dei dipendenti totali delle imprese a partecipazione italiana; incidenze significativamente superiori alla media si riscontrano anche per le attività agricole e per servizi logistici e di trasporto;
- negli altri paesi dell'Europa centro-orientale si conferma l'importanza delle attività manifatturiere, cui si affiancano anche attività commerciali di un certo rilievo, mentre è modesta (come nei paesi UE-28) la presenza nei servizi;
- nei paesi africani affacciati al Mediterraneo assumono rilievo le attività industriali (estrattive, ma anche manifatturiere, in particolare in Tunisia e Marocco), mentre nell'Africa subsahariana cresce significativamente, a fianco delle attività estrattive, il peso delle costruzioni e, in minor misura, dei servizi logistici e di trasporto;
- in America settentrionale hanno incidenza superiore alla media le attività manifatturiere (grazie soprattutto alla recente espansione del gruppo FCA) e commerciali, mentre nei settori terziari si segnalano i servizi di alloggio e ristorazione e gli altri servizi, grazie alle attività rispettivamente dei gruppi Autogrill e De Agostini;
- in America centrale e meridionale si registra un'importanza relativa assai elevata per le attività agricole e i servizi di informazione e comunicazione; ben superiore alla media è anche il peso delle costruzioni e delle *utilities*, mentre è sceso rispetto al passato quello delle attività manifatturiere;
- in Medio Oriente è rilevante il ruolo delle attività estrattive, delle costruzioni, delle attività commerciali e degli altri servizi alle imprese (ingegneria), a fronte di una limitata consistenza delle attività manifatturiere;

9. Pesa peraltro su tale dato una partecipazione di minoranza in un'impresa di grandi dimensioni, oltre ad alcune imprese *offshore* del gruppo ENI, le cui attività si svolgono in realtà in altre aree geografiche.



- nel resto dell'Asia è di nuovo più elevato della media il peso delle attività manifatturiere, che supera i tre quarti del totale in Estremo oriente; in Oceania prevalgono invece nettamente le attività commerciali.

Tabella 3.6 – Ripartizione dei dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana per aree geografiche e settori, al 31 dicembre 2015 (segue)

| | Agricoltura silvicoltura e pesca | Industria estrattiva | Industria manifatturiera | Energia el., gas, acqua e rifiuti | Costruzioni | Commercio all'ingrosso e al dettaglio |
|--|--|-------------------------|-----------------------------|---|--------------|---|
| <i>Dipendenti delle imprese partecipate (migliaia)</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 0,4 | 18,6 | 184,7 | 16,2 | 8,6 | 94,0 |
| Altri paesi UE-28 | 2,3 | 0,4 | 171,3 | 10,7 | 6,1 | 24,8 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 0,3 | 2,0 | 74,1 | 9,4 | 1,5 | 35,2 |
| Altri paesi europei | 0,0 | 0,7 | 5,8 | 0,2 | 1,7 | 5,5 |
| Africa settentrionale | 0,1 | 11,6 | 22,8 | 0,3 | 1,7 | 2,8 |
| Altri paesi africani | 0,2 | 5,5 | 11,3 | 1,2 | 9,6 | 2,0 |
| America settentrionale | 0,1 | 1,2 | 148,6 | 1,6 | 1,6 | 29,3 |
| America centrale e meridionale | 5,6 | 5,4 | 119,7 | 15,1 | 26,4 | 32,2 |
| Medio Oriente | 0,0 | 4,0 | 1,7 | 0,0 | 2,2 | 2,2 |
| Asia Centrale | 0,0 | 3,8 | 23,3 | 1,6 | 2,5 | 4,0 |
| Estremo Oriente | 0,0 | 0,8 | 153,9 | 0,0 | 1,7 | 32,2 |
| Oceania | 0,0 | 0,2 | 2,6 | 0,0 | 0,2 | 8,4 |
| Totale | 9,0 | 54,1 | 919,8 | 56,4 | 63,9 | 272,5 |
| <i>Ripartizione settoriale</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 0,1 | 4,4 | 43,8 | 3,8 | 2,0 | 22,3 |
| Altri paesi UE-28 | 0,9 | 0,1 | 67,2 | 4,2 | 2,4 | 9,7 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 0,2 | 1,5 | 55,4 | 7,0 | 1,1 | 26,3 |
| Altri paesi europei | 0,0 | 3,3 | 28,8 | 0,8 | 8,5 | 27,1 |
| Africa settentrionale | 0,3 | 27,0 | 52,9 | 0,7 | 4,0 | 6,4 |
| Altri paesi africani | 0,5 | 15,6 | 32,2 | 3,4 | 27,4 | 5,8 |
| America settentrionale | 0,0 | 0,6 | 73,1 | 0,8 | 0,8 | 14,4 |
| America centrale e meridionale | 1,9 | 1,9 | 41,2 | 5,2 | 9,1 | 11,1 |
| Medio Oriente | 0,0 | 32,3 | 13,8 | 0,1 | 18,1 | 17,5 |
| Asia Centrale | 0,0 | 10,2 | 63,1 | 4,5 | 6,7 | 10,7 |
| Estremo Oriente | 0,0 | 0,4 | 78,7 | 0,0 | 0,9 | 16,5 |
| Oceania | 0,2 | 1,6 | 20,5 | 0,0 | 1,9 | 66,0 |
| Totale | 0,5 | 3,3 | 55,4 | 3,4 | 3,9 | 16,4 |
| <i>Ripartizione geografica</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 4,5 | 34,4 | 20,1 | 28,7 | 13,4 | 34,5 |
| Altri paesi UE-28 | 25,6 | 0,7 | 18,6 | 19,0 | 9,5 | 9,1 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 3,5 | 3,7 | 8,1 | 16,7 | 2,4 | 12,9 |
| Altri paesi europei | 0,0 | 1,2 | 0,6 | 0,3 | 2,7 | 2,0 |
| Africa settentrionale | 1,3 | 21,4 | 2,5 | 0,5 | 2,7 | 1,0 |
| Altri paesi africani | 1,9 | 10,1 | 1,2 | 2,1 | 15,0 | 0,7 |
| America settentrionale | 0,7 | 2,2 | 16,2 | 2,9 | 2,4 | 10,7 |
| America centrale e meridionale | 62,1 | 10,0 | 13,0 | 26,8 | 41,3 | 11,8 |
| Medio Oriente | 0,0 | 7,4 | 0,2 | 0,0 | 3,5 | 0,8 |
| Asia Centrale | 0,1 | 7,0 | 2,5 | 2,9 | 3,9 | 1,5 |
| Estremo Oriente | 0,1 | 1,5 | 16,7 | 0,0 | 2,7 | 11,8 |
| Oceania | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 0,0 | 0,4 | 3,1 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

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

(segue) Tabella 3.6 – Ripartizione dei dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana per aree geografiche e settori, al 31 dicembre 2015

| | Servizi logistici e di trasporto | Servizi di alloggio e ristorazione | Servizi di informazione e comunicaz. | Altri servizi alle imprese | Istruzione, sanità, altri servizi | Totale |
|--|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------|
| <i>Dipendenti delle imprese partecipate (migliaia)</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 17,3 | 18,8 | 21,5 | 37,5 | 3,7 | 421,2 |
| Altri paesi UE-28 | 10,3 | 5,6 | 3,4 | 18,8 | 1,3 | 255,1 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 1,6 | 0,4 | 4,8 | 3,4 | 1,0 | 133,6 |
| Altri paesi europei | 0,9 | 0,5 | 1,0 | 3,6 | 0,3 | 20,3 |
| Africa settentrionale | 0,3 | 0,1 | 0,4 | 2,6 | 0,3 | 43,0 |
| Altri paesi africani | 4,0 | 0,2 | 0,0 | 1,1 | 0,0 | 35,1 |
| America settentrionale | 2,0 | 4,9 | 1,9 | 5,6 | 6,6 | 203,3 |
| America centrale e meridionale | 6,7 | 0,4 | 51,9 | 25,0 | 2,2 | 290,7 |
| Medio Oriente | 0,1 | 0,0 | 0,3 | 1,8 | 0,0 | 12,3 |
| Asia Centrale | 0,1 | 0,0 | 0,2 | 1,4 | 0,1 | 37,0 |
| Estremo Oriente | 2,5 | 0,2 | 1,0 | 3,1 | 0,1 | 195,7 |
| Oceania | 0,3 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 12,7 |
| Totale | 46,2 | 31,3 | 86,7 | 104,0 | 15,9 | 1.660,0 |
| <i>Ripartizione settoriale</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 4,1 | 4,5 | 5,1 | 8,9 | 0,9 | 100,0 |
| Altri paesi UE-28 | 4,0 | 2,2 | 1,4 | 7,4 | 0,5 | 100,0 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 1,2 | 0,3 | 3,6 | 2,5 | 0,8 | 100,0 |
| Altri paesi europei | 4,6 | 2,7 | 4,8 | 17,9 | 1,4 | 100,0 |
| Africa settentrionale | 0,7 | 0,2 | 1,0 | 6,1 | 0,7 | 100,0 |
| Altri paesi africani | 11,3 | 0,7 | 0,1 | 3,0 | 0,1 | 100,0 |
| America settentrionale | 1,0 | 2,4 | 0,9 | 2,8 | 3,2 | 100,0 |
| America centrale e meridionale | 2,3 | 0,1 | 17,9 | 8,6 | 0,7 | 100,0 |
| Medio Oriente | 0,5 | 0,3 | 2,7 | 14,7 | 0,0 | 100,0 |
| Asia Centrale | 0,3 | 0,0 | 0,5 | 3,7 | 0,2 | 100,0 |
| Estremo Oriente | 1,3 | 0,1 | 0,5 | 1,6 | 0,1 | 100,0 |
| Oceania | 2,7 | 0,9 | 1,8 | 1,8 | 2,6 | 100,0 |
| Totale | 2,8 | 1,9 | 5,2 | 6,3 | 1,0 | 100,0 |
| <i>Ripartizione geografica</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 37,5 | 59,9 | 24,8 | 36,0 | 23,3 | 25,4 |
| Altri paesi UE-28 | 22,3 | 18,0 | 4,0 | 18,1 | 7,9 | 15,4 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 3,4 | 1,2 | 5,5 | 3,2 | 6,4 | 8,0 |
| Altri paesi europei | 2,0 | 1,7 | 1,1 | 3,5 | 1,8 | 1,2 |
| Africa settentrionale | 0,7 | 0,3 | 0,5 | 2,5 | 1,8 | 2,6 |
| Altri paesi africani | 8,6 | 0,7 | 0,0 | 1,0 | 0,1 | 2,1 |
| America settentrionale | 4,4 | 15,6 | 2,2 | 5,4 | 41,5 | 12,2 |
| America centrale e meridionale | 14,5 | 1,3 | 59,9 | 24,0 | 13,7 | 17,5 |
| Medio Oriente | 0,1 | 0,1 | 0,4 | 1,7 | 0,0 | 0,7 |
| Asia Centrale | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 1,3 | 0,5 | 2,2 |
| Estremo Oriente | 5,4 | 0,7 | 1,1 | 3,0 | 0,9 | 11,8 |
| Oceania | 0,7 | 0,4 | 0,3 | 0,2 | 2,1 | 0,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

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



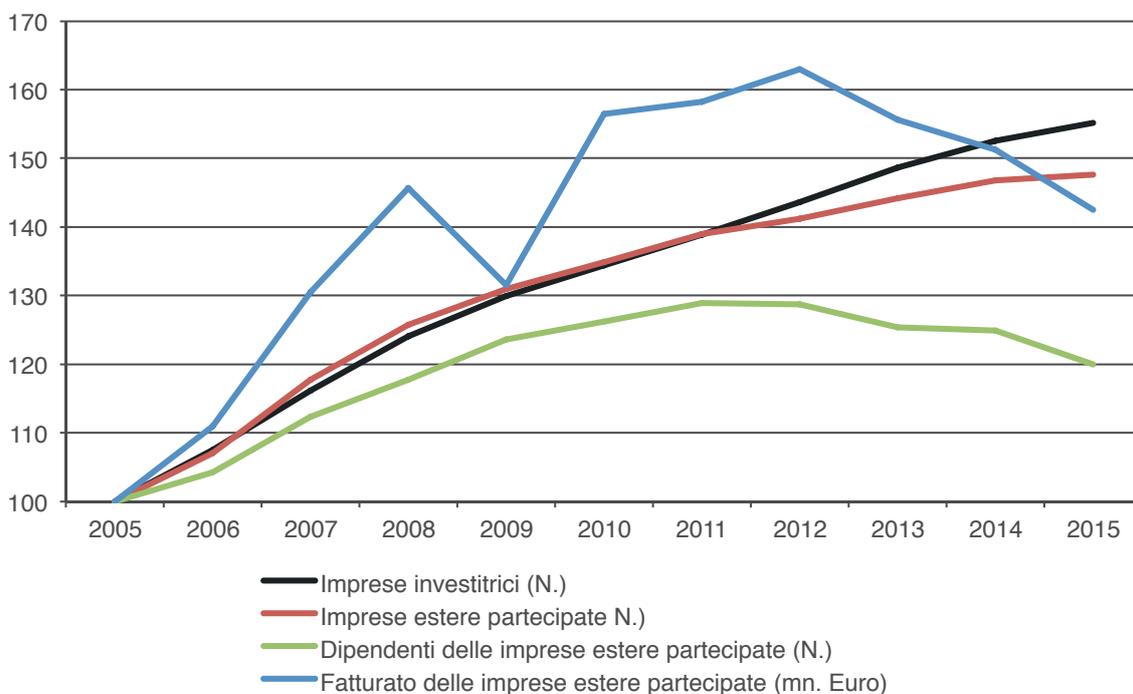
2. L'evoluzione nel tempo

Le figg. 3.1 e 3.2 illustrano la dinamica aggregata delle partecipazioni all'estero nell'ultimo decennio, per il totale delle partecipazioni (fig. 3.1) e per le sole partecipazioni di controllo (fig. 3.2), consentendo di delineare le principali tendenze di un periodo in cui le nostre imprese hanno dovuto affrontare la più forte crisi economica del dopoguerra.

Tra il 2005 e il 2015 il numero complessivo delle imprese estere partecipate dalle imprese italiane è cresciuto del 47,4 per cento, da 24.177 a 35.684 unità; il numero dei dipendenti delle imprese partecipate è aumentato del 20 per cento, da 1,38 a 1,66 milioni; il fatturato del 42,5 per cento in termini correnti, da 365,5 a 520,9 milioni di euro. Dinamiche più accentuate si registrano per gli indicatori riferiti alle sole partecipazioni di controllo: il numero dei dipendenti è cresciuto tra il 2005 e il 2015 del 31,3 per cento, da 1,02 a 1,34 milioni di unità, mentre l'incremento del fatturato realizzato dalle filiali estere è risultato pari nello stesso periodo al 59,4 per cento, da 273,7 a 436,2 miliardi di euro.

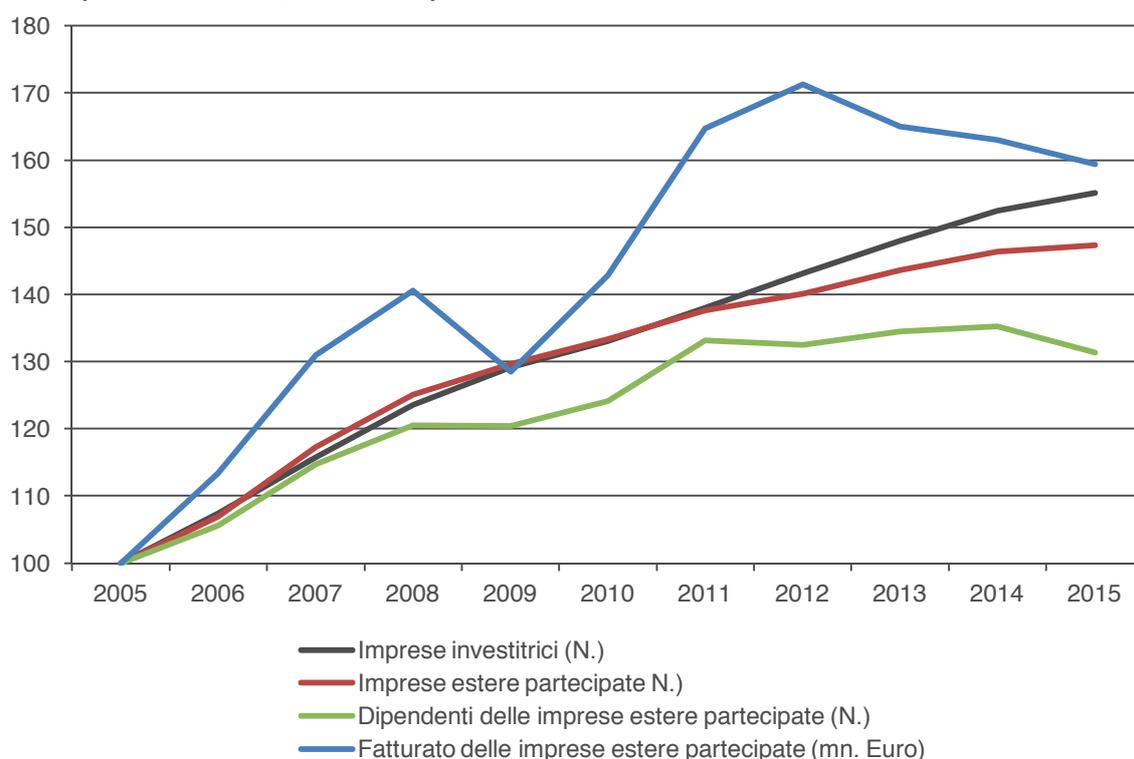
La crescita delle variabili aggregate sottende un andamento articolato e non lineare, come ben evidenziano i due grafici. La dinamica espansiva delle partecipazioni estere è stata particolarmente sostenuta negli anni immediatamente precedenti lo scoppio della crisi finanziaria, sostenuta soprattutto dalla componente di maggiore rilevanza strategica, quella delle partecipazioni di controllo.

Figura 3.1 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero, 2005-2015 (Numeri indice, 2005=100)



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

Figura 3.2 – Evoluzione delle partecipazioni italiane di controllo all'estero, 2005-2015 (Numeri indice, 2005=100)



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

Nel 2009 è evidente l'effetto della crisi globale sul fatturato aggregato delle imprese partecipate, che appare in decisa contrazione, mentre continua ad aumentare il numero dei soggetti investitori, pur se con un rallentamento nei tassi di crescita. Prosegue dunque la fase di "internazionalizzazione diffusa" avviatasi già negli anni '90, che si caratterizza per il continuo ampliamento della platea delle imprese internazionalizzate, soprattutto in virtù del crescente coinvolgimento delle PMI. Cresce anche il numero dei dipendenti delle partecipate estere, grazie all'apporto addizionale dato dalla partecipazione di FIAT in Chrysler Group. L'andamento dell'occupazione delle sole imprese controllate mostra invece una leggera contrazione, dato che gli addetti addizionali collegati alle nuove partecipazioni, per di più di piccola e media dimensione, non compensano le dimissioni e la contrazione occupazionale delle imprese già partecipate.

Nel biennio successivo (2010-2011) si registra una leggera ripresa e la consistenza dell'occupazione delle partecipate estere torna a crescere, sino a raggiungere il suo massimo storico nel 2011, quando si sfiora la soglia di 1,8 milioni di dipendenti. Aumenta invece con decisione la consistenza delle partecipazioni di controllo, per effetto dell'acquisizione da parte di Fiat della maggioranza azionaria in Chrysler Group.¹⁰

10. Si osservi come tale operazione abbia effetto solo sulla consistenza delle partecipazioni di controllo e non su quella delle partecipazioni totali, dato che Chrysler Group era già partecipata da FIAT.



A partire dal 2012 si osserva una decisa inversione di tendenza e la consistenza delle partecipazioni estere, in termini sia di numero di occupati, sia di fatturato, inizia a declinare; tale tendenza prosegue almeno fino al 2015 (le stime preliminari indicano che molto probabilmente essa troverà conferma anche nei dati consuntivi del 2016).¹¹

Tale andamento si spiega soprattutto con il venire meno nel computo delle attività italiane all'estero delle partecipazioni di alcune importanti IMN, oggetto negli ultimi anni di acquisizione da parte di gruppi esteri,¹² e con una serie di disinvestimenti di partecipazioni non di controllo di grandi dimensioni.¹³ Non sono bastati a controbilanciare questi apporti negativi né i nuovi investimenti, anche per l'assenza di *cross-border M&As* di ampio respiro,¹⁴ né la crescita organica di alcune attività estere (in particolare, le attività nordamericane del gruppo FCA).

A consuntivo, tra il 2011 e il 2015, il numero totale dei dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana si è ridotto di oltre 120mila unità (-7,4 per cento in termini relativi); la riduzione appare ancora più significativa in termini di fatturato (-11 per cento rispetto al 2011 e -17 per cento rispetto al 2012), in quanto su questa variabile pesano negativamente l'andamento dei tassi di cambio, con la rivalutazione dell'euro, e il calo del prezzo del petrolio, che ha determinato una brusca contrazione del fatturato del gruppo ENI. Meno pesante l'andamento delle partecipazioni di controllo, il cui saldo negativo tra il 2011 e il 2015 si limita al -1,4 per cento in relazione al numero dei dipendenti e al -5,8 per cento in termini di fatturato aggregato.

2.1. Le dinamiche settoriali

Le tabb. 3.7 e 3.8 dettagliano l'evoluzione più recente per i singoli comparti di attività, rispettivamente per tutte le partecipazioni e per le sole partecipazioni di controllo, consentendo di approfondire e qualificare l'analisi di medio periodo. L'industria manifatturiera, che storicamente è stata in parte presupposto e in parte guida del processo di crescita all'estero anche delle attività commerciali e di servizio, mostra una dinamica "raffreddata", con una crescita del numero dei dipendenti all'estero di poco superiore alla metà della media (+10,5 per cento contro +20 per cento). Tale comparto continua comunque a pesare per ben oltre la metà del totale dei dipendenti delle imprese estere partecipate (per questo motivo, l'industria manifatturiera sarà oggetto nel seguente par. 4 di uno specifico approfondimento).

11. Si rimanda alle considerazioni svolte nel par. 1 del cap. 2.

12. Tra di esse si ricordano: nel 2011, Parmalat e Bulgari; nel 2012, Edison; nel 2013, Marazzi e Loro Piana; nel 2014, Indesit Company; nel 2015, AnsaldoBreda, DelClima e Pirelli; nel 2016, Italcementi, Comdata, Ferroli e Riello; nel 2017, Brevini. Si rimanda alla tab. 2.6 per un elenco delle principali imprese italiane acquisite da gruppi esteri tra il 2014 e il primo semestre 2017; molte di queste avevano un assetto multinazionale al momento dell'acquisizione e ben tre di esse (Indesit Company, Italcementi e Pirelli) figuravano tra le dieci maggiori IMN italiane per addetti e/o fatturato all'estero. Come altrove ricordato, quando un'IMN italiana viene acquisita da un gruppo estero, le sue attività estere vengono escluse dal computo delle partecipazioni italiane all'estero, essendo tali partecipazioni ormai attribuibili alla nuova capo-gruppo.

13. La più rilevante tra queste è la partecipazione di Exor nella svizzera Sgs, dismessa nel corso del 2013.

14. Si rimanda alla successiva tab. 3.11 e alla tab. 2.5 nel cap. 2, che riepilogano le operazioni di *cross-border M&A* del valore di oltre 1 miliardo di euro che hanno visto come protagoniste attive imprese italiane tra il 2005 e il 2016.

Tabella 3.7 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero, per comparto, 2005-2015

| | 2005 | 2010 | 2013 | 2014 | 2015 | Var. % 2005-15 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| <i>Imprese estere partecipate (N.)</i> | | | | | | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 243 | 333 | 368 | 388 | 387 | + 59,3 |
| Industria estrattiva | 288 | 392 | 419 | 414 | 391 | + 35,8 |
| Industria manifatturiera | 6.623 | 7.981 | 8.274 | 8.341 | 8.242 | + 24,4 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 469 | 1.250 | 1.318 | 1.357 | 1.395 | + 197,4 |
| Costruzioni | 1.185 | 1.899 | 2.220 | 2.319 | 2.419 | + 104,1 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 10.626 | 13.435 | 14.217 | 14.389 | 14.443 | + 35,9 |
| Trasporti e logistica | 1.232 | 1.868 | 2.020 | 2.067 | 2.089 | + 69,6 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 366 | 518 | 561 | 567 | 581 | + 58,7 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 1.095 | 1.517 | 1.600 | 1.670 | 1.693 | + 54,6 |
| Altri servizi alle imprese | 1.887 | 2.998 | 3.389 | 3.501 | 3.546 | + 87,9 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 163 | 409 | 461 | 486 | 498 | + 205,5 |
| Totale | 24.177 | 32.600 | 34.847 | 35.499 | 35.684 | + 47,6 |
| <i>Dipendenti delle imprese estere partecipate (migliaia)</i> | | | | | | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 5,9 | 7,1 | 7,3 | 8,9 | 9,0 | + 52,6 |
| Industria estrattiva | 36,4 | 50,6 | 53,5 | 55,9 | 54,1 | + 48,5 |
| Industria manifatturiera | 832,7 | 980,1 | 991,3 | 976,8 | 919,8 | + 10,5 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 15,5 | 64,7 | 58,9 | 57,8 | 56,4 | + 263,7 |
| Costruzioni | 45,4 | 63,3 | 65,0 | 63,8 | 63,9 | + 40,9 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 216,3 | 281,5 | 284,0 | 285,1 | 272,5 | + 26,0 |
| Trasporti e logistica | 31,3 | 45,4 | 46,2 | 46,6 | 46,2 | + 47,7 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 30,7 | 35,0 | 34,8 | 31,1 | 31,3 | + 2,0 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 78,7 | 84,3 | 77,0 | 83,2 | 86,7 | + 10,1 |
| Altri servizi alle imprese | 87,9 | 120,8 | 101,6 | 104,0 | 104,0 | + 18,4 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 2,8 | 14,3 | 14,9 | 15,6 | 15,9 | + 459,4 |
| Totale | 1.383,7 | 1.747,0 | 1.734,5 | 1.728,7 | 1.660,0 | + 20,0 |
| <i>Fatturato delle imprese estere partecipate (miliardi di euro)</i> | | | | | | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,7 | 0,7 | + 101,2 |
| Industria estrattiva | 29,5 | 45,9 | 36,8 | 32,9 | 27,1 | -8,1 |
| Industria manifatturiera | 163,8 | 252,7 | 261,0 | 269,0 | 240,7 | + 47,0 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 10,5 | 66,9 | 66,3 | 61,1 | 61,8 | + 487,2 |
| Costruzioni | 6,7 | 8,0 | 9,7 | 10,7 | 9,9 | + 47,3 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 113,6 | 128,2 | 129,4 | 122,1 | 127,1 | + 11,8 |
| Trasporti e logistica | 10,2 | 22,6 | 23,2 | 15,2 | 14,3 | + 40,2 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 2,2 | 2,4 | 2,6 | 2,6 | 2,7 | + 21,8 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 14,6 | 22,1 | 19,6 | 18,5 | 16,0 | + 9,4 |
| Altri servizi alle imprese | 13,5 | 18,4 | 15,5 | 15,8 | 16,7 | + 23,1 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 0,5 | 3,9 | 4,1 | 4,1 | 4,0 | + 748,7 |
| Totale | 365,5 | 571,8 | 568,7 | 552,9 | 520,9 | + 42,5 |

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

La dinamica di lungo periodo degli altri settori, e in particolare dei servizi, è stata invece più sostenuta, con alcuni importanti cambiamenti di rotta rispetto al passato. Tra il 2005 e il 2015, la crescita del numero di dipendenti delle imprese partecipate all'estero risulta pari a +273,3 per cento per le *utilities* (produzione e distribuzione di energia elettrica, gas, acqua; raccolta e trattamento dei rifiuti), +122,4 per cento per i servizi ICT e di comunicazione, +115,6 per cento per gli altri servizi professionali, +57,6 per cento per la logistica e i trasporti.



Tabella 3.8 – Evoluzione delle partecipazioni di controllo italiane all'estero, per comparto, 2005-2015

| | 2005 | 2010 | 2013 | 2014 | 2015 | Var. % 2005-15 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| <i>Imprese estere controllate (N.)</i> | | | | | | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 179 | 239 | 266 | 273 | 274 | + 53,1 |
| Industria estrattiva | 203 | 274 | 296 | 290 | 281 | + 38,4 |
| Industria manifatturiera | 5.134 | 6.181 | 6.452 | 6.517 | 6.462 | + 25,9 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 332 | 852 | 954 | 996 | 1.076 | + 224,1 |
| Costruzioni | 771 | 1.226 | 1.431 | 1.507 | 1.569 | + 103,5 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 8.911 | 11.185 | 11.812 | 11.958 | 11.981 | + 34,5 |
| Trasporti e logistica | 939 | 1.401 | 1.519 | 1.549 | 1.562 | + 66,3 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 294 | 400 | 429 | 437 | 449 | + 52,7 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 839 | 1.191 | 1.269 | 1.329 | 1.347 | + 60,5 |
| Altri servizi alle imprese | 1.350 | 2.162 | 2.582 | 2.673 | 2.708 | + 100,6 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 122 | 328 | 372 | 388 | 397 | + 225,4 |
| Totale | 19.074 | 25.439 | 27.382 | 27.917 | 28.106 | + 47,4 |
| <i>Dipendenti delle imprese estere controllate (migliaia)</i> | | | | | | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 4,1 | 5,2 | 5,3 | 6,6 | 6,8 | + 64,0 |
| Industria estrattiva | 14,4 | 22,6 | 25,3 | 23,8 | 23,7 | + 64,7 |
| Industria manifatturiera | 642,2 | 702,3 | 776,6 | 773,8 | 743,6 | + 15,8 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 11,9 | 52,4 | 46,6 | 45,9 | 44,5 | + 273,3 |
| Costruzioni | 35,7 | 39,0 | 39,2 | 38,5 | 38,1 | + 6,8 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 186,1 | 236,2 | 250,1 | 251,1 | 239,0 | + 28,4 |
| Trasporti e logistica | 24,2 | 36,4 | 38,7 | 38,6 | 38,1 | + 57,6 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 25,6 | 31,3 | 30,8 | 27,3 | 27,5 | + 7,5 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 33,9 | 66,1 | 64,2 | 70,6 | 75,5 | + 122,4 |
| Altri servizi alle imprese | 42,4 | 64,6 | 84,6 | 91,9 | 91,5 | + 115,6 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 2,1 | 13,5 | 14,1 | 14,7 | 14,9 | + 591,5 |
| Totale | 1.022,7 | 1.269,6 | 1.375,5 | 1.382,9 | 1.343,2 | + 31,3 |
| <i>Fatturato delle imprese estere controllate (miliardi di euro)</i> | | | | | | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,6 | + 102,9 |
| Industria estrattiva | 24,6 | 31,0 | 30,4 | 26,1 | 20,4 | -17,0 |
| Industria manifatturiera | 112,6 | 139,5 | 197,3 | 213,5 | 205,6 | + 82,6 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 5,1 | 53,7 | 52,9 | 48,7 | 50,1 | + 885,7 |
| Costruzioni | 5,1 | 6,1 | 7,1 | 8,1 | 7,6 | + 48,9 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 100,5 | 109,7 | 111,6 | 105,0 | 109,9 | + 9,3 |
| Trasporti e logistica | 6,6 | 16,8 | 19,6 | 11,4 | 10,6 | + 59,9 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 1,4 | 2,1 | 2,1 | 2,0 | 2,1 | + 49,0 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 8,9 | 17,0 | 15,1 | 15,1 | 13,0 | + 45,4 |
| Altri servizi alle imprese | 8,2 | 10,7 | 11,2 | 11,7 | 12,4 | + 50,2 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 0,3 | 3,8 | 3,9 | 3,9 | 3,9 | + 1196,2 |
| Totale | 273,7 | 390,8 | 451,6 | 446,0 | 436,2 | + 59,4 |

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

Il tasso di crescita più elevato si registra peraltro per istruzione, sanità e altri servizi sociali e personali (+591,5 per cento i dipendenti delle imprese partecipate tra il 2005 e il 2015). Tale incremento segnala l'avvio del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane del settore, a partire da livelli quasi nulli e ancora oggi alquanto modesti (in tutto meno di 15mila dipendenti in circa 400 imprese partecipate).

2.2. Le dinamiche geografiche

Le tabb. 3.9 e 3.10 illustrano l'evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nel periodo 2005-2015, per le diverse aree geografiche, con riferimento sia all'insieme delle iniziative, sia alle sole partecipazioni di controllo.

In generale, si osserva una crescita sostenuta del numero di iniziative in Asia, in Africa e nei paesi non-UE dell'Europa centro-orientale, con più del raddoppio delle imprese a partecipazione italiana. Una dinamica sostenuta di crescita si registra anche nelle Americhe, con incrementi delle presenze superiori al 50 per cento sia in America settentrionale, sia in America centrale e meridionale, mentre l'incremento del numero di partecipazioni risulta dimezzato rispetto alla media nei paesi UE-15, ovvero nell'area di più tradizionale insediamento delle imprese italiane.

Considerando il numero di dipendenti delle imprese partecipate (tab. 3.9), negli ultimi dieci anni l'espansione maggiore si è avuta nelle Americhe (+85,2 per cento in America settentrionale, +50,5 per cento in America centrale e meridionale) e in Asia (+57,6 per cento in Medio Oriente, +40,9 per cento in Asia centrale e +33,1 per cento nell'Estremo Oriente). È continuata a crescere anche la consistenza delle partecipate italiane nei paesi non-UE dell'Europa centro-orientale (+34,6 per cento), destinazione di rilievo nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Si registra invece una riduzione dei dipendenti delle imprese a partecipazione italiana nei paesi UE-15 (-8,7 per cento) e in Oceania (-7,1 per cento), mentre modesta è la crescita della presenza negli altri paesi dell'Europa occidentale (+7,2 per cento) e in Africa (Africa settentrionale +6,9 per cento, altri paesi africani +1,2 per cento). Merita di essere enfatizzata la forte crescita degli investimenti italiani nel Nuovo Continente, dopo la contrazione registrata nei primi anni del nuovo millennio principalmente a causa di alcuni disinvestimenti da parte di grandi imprese (Montedison in America settentrionale, Telecom Italia in America centrale e meridionale e Parmalat in entrambe le aree). A partire dal 2006 si registra una netta inversione di tendenza, in particolare in America settentrionale, area dove in precedenza la presenza italiana si attestava su valori modesti. Un contributo fondamentale è venuto dall'operazione FIAT-Chrysler, che ha determinato una forte crescita della presenza industriale italiana negli Stati Uniti, in Canada e in Messico; ma il fenomeno assume valenza più generale, con un'accelerazione favorita nella seconda metà dello scorso decennio dall'andamento dei tassi di cambio. Tra le altre imprese italiane autrici di investimenti di rilievo vanno ricordate Finmeccanica (ora Leonardo), Luxottica, ENI e Tenaris, cui si sono affiancate numerose imprese di media taglia, in un ampio spettro di attività manifatturiere.

Con riferimento ai principali Paesi emergenti, al di là degli aspetti quantitativi, si sottolinea la crescita dello spessore strategico delle iniziative intraprese, per lo più *greenfield*. Ad esempio, i principali investimenti realizzati dalle imprese italiane in Cina, in passato concentrati nelle attività manifatturiere e talvolta di carattere prettamente *cost-saving*, sono stati negli ultimi anni principalmente finalizzati alla conquista e al presidio del mercato locale e di quelli adiacenti del Sud-est asiatico. Si segnala inoltre un'inedita crescita in queste aree del numero di iniziative nei servizi, anche in settori fino a poco tempo fa chiusi agli IDE, a opera per lo più di imprese di medie e medio-grandi dimensioni, soprattutto attraverso partecipazioni di minoranza e joint venture con operatori locali.



Tabella 3.9 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero, per area geografica, 2005-2015

| | 2005 | 2010 | 2013 | 2014 | 2015 | Var. % 2005-15 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| <i>Imprese estere partecipate (N.)</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 9.638 | 12.003 | 11.812 | 11.887 | 11.751 | + 21,9 |
| Altri paesi UE-28 | 4.040 | 5.543 | 5.963 | 6.015 | 5.996 | + 48,4 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 1.279 | 2.074 | 2.412 | 2.509 | 2.540 | + 98,6 |
| Altri paesi europei | 875 | 1.136 | 1.274 | 1.293 | 1.334 | + 52,5 |
| Africa settentrionale | 597 | 936 | 1.102 | 1.149 | 1.159 | + 94,1 |
| Altri paesi africani | 386 | 575 | 706 | 768 | 811 | + 110,1 |
| America settentrionale | 2.390 | 3.202 | 3.534 | 3.635 | 3.682 | + 54,1 |
| America centrale e meridionale | 2.089 | 2.809 | 3.154 | 3.213 | 3.289 | + 57,4 |
| Medio Oriente | 216 | 425 | 500 | 539 | 564 | + 161,1 |
| Asia Centrale | 370 | 734 | 892 | 906 | 922 | + 149,2 |
| Estremo Oriente | 2.012 | 2.826 | 3.144 | 3.226 | 3.281 | + 63,1 |
| Oceania | 285 | 337 | 354 | 359 | 355 | + 24,6 |
| Totale | 24.177 | 32.600 | 34.847 | 35.499 | 35.684 | + 47,6 |
| <i>Dipendenti delle imprese estere partecipate (migliaia)</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 461,3 | 500,9 | 468,8 | 458,8 | 421,2 | - 8,7 |
| Altri paesi UE-28 | 231,7 | 260,9 | 255,5 | 260,4 | 255,1 | + 10,1 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 99,2 | 131,4 | 144,4 | 137,2 | 133,6 | + 34,7 |
| Altri paesi europei | 18,9 | 21,8 | 22,6 | 20,3 | 20,3 | + 7,4 |
| Africa settentrionale | 40,2 | 48,7 | 49,0 | 49,0 | 43,0 | + 7,0 |
| Altri paesi africani | 34,7 | 38,1 | 38,4 | 37,8 | 35,1 | + 1,2 |
| America settentrionale | 109,8 | 205,5 | 199,0 | 204,4 | 203,3 | + 85,2 |
| America centrale e meridionale | 193,1 | 271,5 | 288,4 | 292,4 | 290,7 | + 50,5 |
| Medio Oriente | 7,8 | 11,0 | 12,2 | 12,3 | 12,3 | + 57,7 |
| Asia Centrale | 26,2 | 36,6 | 40,3 | 37,5 | 37,0 | + 41,2 |
| Estremo Oriente | 147,0 | 207,8 | 202,0 | 204,8 | 195,7 | + 33,1 |
| Oceania | 13,7 | 12,9 | 13,8 | 13,9 | 12,7 | - 7,3 |
| Totale | 1.383,7 | 1.747,0 | 1.734,5 | 1.728,7 | 1.660,0 | + 20,0 |
| <i>Fatturato delle imprese estere partecipate (miliardi di euro)</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 214,3 | 261,7 | 266,8 | 236,5 | 210,5 | - 1,8 |
| Altri paesi UE-28 | 23,7 | 37,2 | 41,1 | 40,7 | 38,1 | + 60,8 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 10,1 | 18,9 | 25,0 | 22,2 | 20,9 | + 106,9 |
| Altri paesi europei | 14,4 | 15,8 | 13,6 | 13,3 | 12,2 | - 15,3 |
| Africa settentrionale | 9,7 | 23,9 | 15,4 | 16,5 | 11,8 | + 21,6 |
| Altri paesi africani | 7,2 | 13,6 | 8,6 | 8,5 | 18,0 | + 150,0 |
| America settentrionale | 20,8 | 70,3 | 79,4 | 94,1 | 94,7 | + 355,3 |
| America centrale e meridionale | 24,4 | 67,6 | 57,2 | 55,4 | 54,2 | + 122,1 |
| Medio Oriente | 3,5 | 3,9 | 4,7 | 4,7 | 5,0 | + 42,9 |
| Asia Centrale | 6,7 | 12,4 | 10,2 | 9,0 | 8,3 | + 23,9 |
| Estremo Oriente | 23,8 | 36,7 | 37,3 | 42,3 | 38,8 | + 63,0 |
| Oceania | 6,9 | 9,8 | 9,5 | 9,6 | 8,4 | + 21,7 |
| Totale | 365,5 | 571,8 | 568,7 | 552,9 | 520,9 | + 42,5 |

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

Tabella 3.10 – Evoluzione delle partecipazioni italiane di controllo all'estero, per area geografica, 2005-2015

| | 2005 | 2010 | 2013 | 2014 | 2015 | Var. % 2005-15 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| <i>Imprese estere controllate (N.)</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 7.792 | 9.451 | 9.363 | 9.438 | 9.350 | + 20,0 |
| Altri paesi UE-28 | 3.096 | 4.224 | 4.548 | 4.574 | 4.564 | + 47,4 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 917 | 1.556 | 1.843 | 1.917 | 1.942 | + 111,8 |
| Altri paesi europei | 640 | 839 | 953 | 976 | 1.020 | + 59,4 |
| Africa settentrionale | 386 | 617 | 713 | 743 | 747 | + 93,5 |
| Altri paesi africani | 281 | 413 | 517 | 576 | 606 | + 115,7 |
| America settentrionale | 2.121 | 2.834 | 3.125 | 3.210 | 3.245 | + 53,0 |
| America centrale e meridionale | 1.668 | 2.208 | 2.531 | 2.586 | 2.639 | + 58,2 |
| Medio Oriente | 139 | 260 | 309 | 331 | 349 | + 151,1 |
| Asia Centrale | 239 | 522 | 648 | 654 | 670 | + 180,3 |
| Estremo Oriente | 1.557 | 2.237 | 2.537 | 2.610 | 2.675 | + 71,8 |
| Oceania | 238 | 278 | 295 | 302 | 299 | + 25,6 |
| Totale | 19.074 | 25.439 | 27.382 | 27.917 | 28.106 | +47,4 |
| <i>Dipendenti delle imprese estere controllate (migliaia)</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 336,4 | 361,9 | 352,8 | 348,4 | 329,2 | -2,1 |
| Altri paesi UE-28 | 188,2 | 222,0 | 220,0 | 223,9 | 219,7 | +16,7 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 71,8 | 96,9 | 108,6 | 104,3 | 101,2 | +40,9 |
| Altri paesi europei | 16,3 | 17,9 | 18,2 | 15,9 | 15,7 | -3,7 |
| Africa settentrionale | 26,3 | 27,9 | 28,4 | 27,7 | 21,1 | -19,8 |
| Altri paesi africani | 26,0 | 30,1 | 29,2 | 28,6 | 25,9 | -0,4 |
| America settentrionale | 95,0 | 120,0 | 188,2 | 193,6 | 193,6 | +103,8 |
| America centrale e meridionale | 142,3 | 218,3 | 245,0 | 252,6 | 250,9 | +76,3 |
| Medio Oriente | 7,0 | 9,9 | 10,6 | 10,6 | 11,3 | +61,4 |
| Asia Centrale | 13,7 | 23,1 | 25,5 | 22,5 | 24,5 | +78,8 |
| Estremo Oriente | 88,3 | 131,2 | 135,9 | 141,6 | 138,2 | +56,5 |
| Oceania | 11,4 | 10,4 | 13,2 | 13,2 | 12,0 | +5,3 |
| Totale | 1.022,7 | 1.269,6 | 1.375,6 | 1.382,9 | 1.343,3 | +31,3 |
| <i>Fatturato delle imprese estere controllate (miliardi di euro)</i> | | | | | | |
| Paesi UE-15 | 155,6 | 196,6 | 199,8 | 177,8 | 171,3 | +10,1 |
| Altri paesi UE-28 | 18,6 | 32,5 | 36,0 | 35,6 | 33,8 | +81,7 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 6,1 | 11,1 | 16,3 | 14,5 | 12,8 | +109,8 |
| Altri paesi europei | 12,5 | 13,6 | 11,5 | 11,3 | 10,2 | -18,4 |
| Africa settentrionale | 8,6 | 14,2 | 13,1 | 14,1 | 9,5 | +10,5 |
| Altri paesi africani | 5,6 | 11,9 | 7,3 | 7,3 | 16,7 | +198,2 |
| America settentrionale | 17,9 | 18,1 | 72,7 | 90,1 | 91,0 | +408,4 |
| America centrale e meridionale | 21,0 | 52,3 | 51,4 | 49,3 | 48,4 | +130,5 |
| Medio Oriente | 3,4 | 3,8 | 3,9 | 3,8 | 4,7 | +38,2 |
| Asia Centrale | 5,1 | 9,7 | 7,7 | 6,0 | 5,0 | -2,0 |
| Estremo Oriente | 13,2 | 20,4 | 24,9 | 29,1 | 26,2 | +98,5 |
| Oceania | 6,0 | 6,8 | 7,1 | 7,1 | 6,5 | +8,3 |
| Totale | 273,6 | 391,0 | 451,7 | 446,0 | 436,1 | +59,4 |

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



3. I protagonisti

Il rinnovato interesse verso il Nord America costituisce l'aspetto più evidente di un fenomeno più ampio, ovvero il ritorno, a partire dal 2005, delle grandi imprese italiane sulla scena internazionale, dopo gli arretramenti registrati ad inizio millennio. All'attivismo delle imprese maggiori, sia tradizionali (ENI, FIAT, Finmeccanica), sia nuove nella proiezione internazionale (ENEL), si è accompagnato l'allargamento del "club delle multinazionali italiane" nel settore dei servizi (ivi inclusi i servizi immobiliari e finanziari, non censiti in REPRINT).

Il ritorno dei grandi gruppi è testimoniato dalla numerosità e qualità delle operazioni di *cross-border M&As* di grande taglia. Subito prima della crisi, per due volte in poco tempo un'impresa italiana si era resa protagonista del *deal* di maggior valore annunciato nell'anno in Europa: Unicredit nel 2005, con l'acquisizione del gruppo bancario tedesco HVB; ENEL nel 2007, con l'OPA sulla spagnola Endesa. In quest'ultimo anno, ben sedici operazioni di *cross-border M&As* realizzate da imprese italiane hanno comportato investimenti per oltre un miliardo di euro e sei di esse hanno superato la soglia dei due miliardi. Anche nel 2008 e nel 2009, pur a fronte della negativa evoluzione dello scenario economico internazionale, non mancano operazioni di rilievo, come l'acquisizione della statunitense DRS Technologies da parte di Finmeccanica e l'accordo tra FIAT e Chrysler. Dopo un 2010 senza iniziative significative, nel 2011 FIAT conquista il controllo di Chrysler, mentre Prysmian raggiunge la leadership mondiale nel settore dei cavi con l'acquisizione dell'olandese Draka. Dopo un 2012 ancora privo di investimenti di rilievo, in piena crisi dei debiti sovrani, tra il 2013 e il 2015 Generali investe complessivamente 2,5 miliardi di euro per rilevare in due *tranche* dal partner ceco PPF Group il 49 per cento della joint venture Generali PPF Holding, uno dei principali gruppi assicurativi dell'Europa centro-orientale¹⁵. Nel frattempo, nel 2014 FIAT acquisisce dal sindacato Veba le quote residue di Chrysler Group, per un controvalore di 2,7 miliardi di euro, procedendo poi alla fusione tra le due entità nel FCA Group. Nel 2015 Gtech investe 6,4 miliardi di euro (di cui 4,7 in contanti e 1,7 con assunzione di debito) per rilevare il controllo della statunitense International Game Technologies (IGT), leader mondiale nel settore delle macchine per casinò e *social gaming*. Nel 2016 si registra l'acquisizione da parte di Exor del controllo della società di riassicurazioni PartnerRe, con sede alle Bahamas, per un controvalore di 5,5 miliardi di euro. Infine, nel 2017 vengono annunciate due operazioni di grandi dimensioni: la fusione tra Luxottica e la francese Essilor e l'OPA di Atlantia sulla spagnola Abertis. L'operazione Luxottica-Essilor, attualmente al vaglio dell'antitrust, rappresenterebbe la seconda fusione *cross-border* della storia in Europa (il valore stimato dell'operazione è pari a 46 miliardi di euro) e porterebbe alla nascita di un gruppo senza rivali nel settore dell'occhialeria a livello mondiale, con più di 140mila dipendenti e vendite in oltre 150 Paesi; principale azionista del nuovo gruppo sarebbe con una quota compresa tra il 31 e il 38 per cento la finanziaria Delfin, che fa capo a Leonardo Del Vecchio, che oggi controlla il 61,9 per cento dell'impresa italiana. L'acquisizione di Abertis (17 miliardi di euro il valore stimato dell'operazione)

15. Dopo aver rilevato nel marzo 2013 il 25 per cento di Generali PPF Holding per 1,28 miliardi di euro, incrementando la propria quota dal 51 al 76 per cento, nel gennaio 2014 Generali ha acquisito anche il residuo 24 per cento del gruppo assicurativo, successivamente ridenominato Generali CEE Holding. Il gruppo Generali CEE Holding opera in 10 paesi con posizioni di rilievo nel settore (è primo in Repubblica Ceca e Ungheria, secondo in Serbia, terzo in Slovacchia e tra i primi dieci negli altri sei paesi).

farebbe di Atlantia-Autostrade il maggiore operatore al mondo delle infrastrutture regolamentate, con attività in 19 paesi e posizione di leadership in Italia, Francia, Spagna e Sud America.

A complemento di quanto precedentemente descritto, in tab. 3.11 è riproposto l'elenco delle maggiori acquisizioni *cross-border* realizzate da IMN italiane nel periodo 2005-2016 (già presentato nella tab. 2.5).

Tabella 3.11 – Le principali acquisizioni italiane all'estero, 2005-2016

| Anno | Investitore italiano | Impresa acquisita | Nazione | Attività principale | Investimento (md. Euro) |
|------|--------------------------|---|-------------|-----------------------------------|-------------------------|
| 2005 | Unicredito Italiano | HVB | Germania | Banca | 13,3 |
| 2005 | Mariella Burani | Bernie's | Svizzera | Abbigliamento | 2,2 |
| 2005 | Unicredito Italiano | Bank Austria Creditanstalt (da 77.5% a 95%) | Austria | Banca | 2,1 |
| 2005 | ENI | AgipKaz. North Caspian Operating Co. (da 75.01% a 91.68%) | Kazakistan | Estrazione di petrolio | 1,4 |
| 2006 | Unicredito Italiano | Bank BPH (71,03%) | Polonia | Banca | 4,3 |
| 2006 | Lottomatica | Gtech Holdings | USA | Lotterie on-line | 3,7 |
| 2006 | SanPaolo IMI | Bank of Alexandria | Egitto | Banca | 1,3 |
| 2006 | Exor | Sequana Capital (buy-back 54.31%) | Francia | Cartotecnica, zucchero | 1,2 |
| 2007 | ENEL | Endesa (67%) | Spagna | Energia elettrica | 28,5 |
| 2007 | ENI (60%), ENEL (40%) | Attività ex Yukos | Russia | Gas naturale | 4,3 |
| 2007 | ENEL | OGK -5 | Russia | Energia elettrica | 4,0 |
| 2007 | ENI | DominionResources | USA | Petrolio | 3,6 |
| 2007 | Mediaset-Telecinco | Endemol (33%) | Paesi Bassi | Produzioni televisive | 2,6 |
| 2007 | FIAT Auto | Fiat Automóveis | Brasile | Autovetture | 1,9 |
| 2007 | Unicredit | Jsc Aft Bank | Kazakistan | Banca | 1,7 |
| 2007 | Pirelli & C. Real Estate | Baubecon | Germania | Immobiliare | 1,6 |
| 2007 | Unicredit | Ukrsofbank (USB) | Ucraina | Banca | 1,6 |
| 2007 | Luxottica | Oakley | USA | Occhiali e lenti | 1,6 |
| 2007 | Tenaris | HydriL | USA | Macchine per l'ind. petrolifera | 1,6 |
| 2007 | ENI | Maurel & Prom | Congo | Petrolio | 1,4 |
| 2007 | RCS Mediagroup | Recoletos | Spagna | Editoria | 1,1 |
| 2007 | Assicurazioni Generali | Generali-PPF Holding (51%) | Rep. Ceca | Assicurazioni | 1,1 |
| 2007 | Assicurazioni Generali | Banca del Gottardo | Svizzera | Banca | 1,1 |
| 2008 | Finmeccanica | DRS Technologies | USA | Elettronica | 3,4 |
| 2008 | ENI | Distrigas (controllo) | Belgio | Distribuzione gas | 2,7 |
| 2008 | ENI | Burren Energy | Regno Unito | Petrolio | 2,4 |
| 2008 | Autogrill | Aldeasa (da 49,95% a 99,5%) | Spagna | Ristorazione aeroportuale | 1,0 |
| 2009 | ENEL | Endesa (da 67% a 92%) | Spagna | Energia elettrica | 9,5 |
| 2009 | ENI | Distrigas (OPA obbligatoria) | Belgio | Distribuzione gas | 2,0 |
| 2009 | Edison | Egyptian General Petroleum Corp. | Egitto | Petrolio e gas naturale | 1,4 |
| 2011 | Assicurazioni Generali | Bank VTB (10%) | Russia | Banca | 2,4 |
| 2011 | FIAT Auto | Chrysler Group (da 25% a 53,5%) | USA | Autoveicoli | 1,4 |
| 2011 | Prysmian | Draka | Paesi Bassi | Cavi | 1,0 |
| 2013 | Assicurazioni Generali | Generali-PPF Holding (da 51% a 76%) | Rep. Ceca | Assicurazioni | 1,3 |
| 2014 | FIAT Auto | Chrysler Group (da 58,5% a 100%) | USA | Autoveicoli | 2,7 |
| 2015 | Assicurazioni Generali | Generali-PPF Holding (da 76% a 100%) | Rep. Ceca | Assicurazioni | 1,2 |
| 2015 | GTECH | International Game Technologies | USA | Slot machines, sw e hw per giochi | 4,7 |
| 2016 | Exor | PartnerRe | Bahamas | Riassicurazioni | 5,5 |

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



Oltre al protagonismo delle grandi imprese, va rimarcato il persistente coinvolgimento delle PMI nei processi di internazionalizzazione tramite IDE, fenomeno cresciuto senza soluzione di continuità a partire dai primi anni Novanta fino ad oggi. Appare opportuno analizzare la distribuzione delle attività estere in funzione delle dimensioni dei soggetti investitori. Considerata la diffusa presenza di holding e gruppi di imprese, nelle tabb. 3.11 e tab. 3.12 la consistenza delle partecipazioni estere per settori di attività e per aree geografiche è ripartita in funzione della dimensione del “gruppo” di appartenenza dell’impresa investitrice, distinta in cinque classi, in coerenza con la definizione dell’UE: le prime due classi definiscono gli insiemi delle *piccole* (sino a 49 dipendenti) e delle *medie* imprese (tra 50 e 249 dipendenti); vengono inoltre proposte le classi delle *medio-grandi* imprese (da 250 a 499 dipendenti), *grandi* imprese (da 500 a 999 dipendenti) e *grandissime* imprese (1.000 e più dipendenti).

Nel loro insieme, le PMI rappresentano poco meno del 90 per cento dei soggetti investitori e dei due terzi delle iniziative all’estero; la loro quota è inferiore a un quarto del totale (24,4 per cento) in termini di dipendenti delle imprese estere partecipate e non arriva a un decimo (9,8 per cento) in termini di fatturato.

All’estremo opposto, le grandissime imprese rappresentano meno del 3 per cento dei soggetti investitori, ma sono responsabili di quasi un quinto di tutte le partecipazioni estere e il loro peso sfiora il 60 per cento in termini di dipendenti e supera il 75 del totale per cento per fatturato.

Il ceto rappresentato dalle imprese di medie e medio-grandi dimensioni include oggi oltre 3.500 IMN, con 12.200 partecipate all’estero e oltre 360mila dipendenti coinvolti. A grandi linee, esso definisce l’area baricentrale di quello che è stato chiamato da alcuni il «quarto capitalismo», essenziale nella rigenerazione degli ambienti rappresentativi del *made in Italy* e delle altre attività di eccellenza per il Paese (Coltorti 2006, Gagliardi 2008, Schilirò 2011).

Come prevedibile, le imprese di grandi e grandissime dimensioni restano dominanti nei settori manifatturieri caratterizzati da elevate economie di scala e/o opportunità tecnologiche (industria petrolifera, autovetture e mezzi di trasporto, elettronica e strumentazione, farmaceutica, cemento, ecc.), mentre le PMI assumono un ruolo di rilievo nei settori del *made in Italy* (alimentare, tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, legno, mobili, altre industrie manifatturiere) e nelle altre industrie leggere (cartotecnica e stampa, prodotti in gomma e plastica, prodotti in metallo).

Riguardo ai rimanenti comparti, il contributo delle grandi e grandissime imprese è fondamentale nell’industria estrattiva e nei settori terziari, con la parziale eccezione della logistica e dei trasporti, mentre nel commercio all’ingrosso e al dettaglio cresce il peso del ceto medio. Quest’ultimo riscontro trova spiegazione, da un lato, nelle difficoltà delle imprese minori nel presidiare i mercati internazionali attraverso proprie reti distributive al dettaglio, e dall’altro lato, nel fatto che le imprese di maggiori dimensioni sono spesso presenti nei principali mercati di sbocco attraverso filiali che svolgono sia attività produttive, sia commerciali (e, come tali, vengono classificate nel relativo settore manifatturiero).

Tabella 3.12 – Ripartizione dei dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana in funzione del numero di dipendenti in Italia del gruppo di appartenenza dell'impresa investitrice, per settori di attività, al 31 dicembre 2015

| | Numero di dipendenti in Italia | | | | | Totale |
|---|--------------------------------|-------------|------------|------------|---------------|------------|
| | Fino a 49 | 50-249 | 250-499 | 50-999 | 1.000 e oltre | |
| Agricoltura, silvicoltura e pesca | 27,5 | 31,4 | 27,7 | 0,8 | 12,6 | 100 |
| Industria estrattiva | 2,0 | 1,2 | 28,5 | 0,0 | 68,3 | 100 |
| Industria manifatturiera | 10,7 | 15,2 | 9,1 | 9,4 | 55,7 | 100 |
| Alimentari, bevande e tabacco | 11,5 | 14,9 | 5,2 | 22,1 | 46,4 | 100 |
| Industrie tessili | 32,7 | 27,0 | 23,5 | 11,3 | 5,4 | 100 |
| Articoli di abbigliamento | 28,9 | 25,5 | 5,9 | 13,1 | 26,6 | 100 |
| Cuoi, pelletteria e calzature | 30,2 | 39,8 | 11,8 | 11,9 | 6,4 | 100 |
| Legno e prodotti in legno | 47,7 | 24,1 | 26,2 | 2,0 | 0,0 | 100 |
| Carta, prodotti in carta, stampa | 13,6 | 9,6 | 23,6 | 11,7 | 41,5 | 100 |
| Coke e prodotti derivati dal petrolio | 0,4 | 3,8 | 0,2 | 8,4 | 87,1 | 100 |
| Prodotti chimici | 8,8 | 40,3 | 10,1 | 17,9 | 22,9 | 100 |
| Prodotti farmaceutici | 1,4 | 3,3 | 7,5 | 5,5 | 82,3 | 100 |
| Articoli in gomma e materie plastiche | 20,8 | 28,3 | 17,8 | 15,1 | 17,9 | 100 |
| Prodotti dei minerali non metalliferi | 9,5 | 18,4 | 11,0 | 11,0 | 50,2 | 100 |
| Metallurgia e prodotti in metallo | 13,0 | 20,2 | 13,4 | 11,2 | 42,3 | 100 |
| Elettronica, ottica e strumentazione | 3,2 | 9,7 | 8,0 | 5,8 | 73,3 | 100 |
| App. elettriche e per uso domestico | 9,4 | 16,3 | 17,4 | 3,5 | 53,5 | 100 |
| Macchinari e apparecch. meccaniche | 8,4 | 16,7 | 8,8 | 10,7 | 55,4 | 100 |
| Autoveicoli e relativi componenti | 1,4 | 2,4 | 2,7 | 5,6 | 87,9 | 100 |
| Altri mezzi di trasporto | 5,2 | 2,7 | 5,9 | 1,3 | 84,9 | 100 |
| Mobili | 26,0 | 16,6 | 7,3 | 0,0 | 50,1 | 100 |
| Altre industrie manifatturiere | 12,9 | 31,6 | 9,0 | 11,1 | 35,3 | 100 |
| Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti | 4,0 | 3,2 | 0,7 | 4,6 | 87,5 | 100 |
| Costruzioni | 11,7 | 8,5 | 1,4 | 4,8 | 73,5 | 100 |
| Commercio all'ingrosso e al dettaglio | 13,3 | 16,0 | 9,9 | 12,5 | 48,2 | 100 |
| Trasporti e logistica | 20,9 | 21,4 | 13,7 | 13,3 | 30,7 | 100 |
| Servizi di alloggio e ristorazione | 20,8 | 2,1 | 0,7 | 2,3 | 74,0 | 100 |
| Servizi ICT e di comunicazione | 7,7 | 5,0 | 2,6 | 1,9 | 82,8 | 100 |
| Altri servizi alle imprese | 13,3 | 8,8 | 3,9 | 5,6 | 68,4 | 100 |
| Istruzione, sanità, altri servizi | 12,7 | 1,7 | 1,1 | 5,5 | 79,0 | 100 |
| Totale | 11,3 | 13,1 | 8,6 | 8,5 | 58,5 | 100 |

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

Per quanto concerne la dislocazione geografica (tab. 3.13), le aree preferite dalle imprese di minori dimensioni – comparativamente alle più grandi – sono la vicina Svizzera e i paesi più vicini a basso costo del lavoro: Europa centro-orientale, Balcani, bacino del Mediterraneo e Medio Oriente.

Da sottolineare la presenza non irrilevante delle imprese del ceto medio nell'Asia centro-orientale, oltretutto in Europa, mentre il peso delle grandi e grandissime imprese risulta superiore alla media soprattutto nelle Americhe, nonché nell'Africa sub-sahariana, in Medio Oriente e in Asia centrale.

A conclusione di questa analisi strutturale, la tab. 3.14 illustra la ripartizione delle IMN italiane e delle loro partecipazioni all'estero per regione di origine della casa-madre.



Tabella 3.13 – Ripartizione dei dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana in funzione del numero di dipendenti in Italia del gruppo di appartenenza dell'impresa investitrice, per aree geografiche, al 31 dicembre 2015

| | Numero di dipendenti in Italia | | | | | Totale |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------------|------------|------------|---------------|------------|
| | Fino a 49 | 50-249 | 250-499 | 50-999 | 1.000 e oltre | |
| Paesi UE-15 | 7,9 | 10,2 | 11,2 | 9,4 | 61,3 | 100 |
| Altri paesi UE-28 | 28,9 | 20,2 | 8,3 | 8,2 | 34,4 | 100 |
| Altri paesi Europa centro-orientale | 13,2 | 17,3 | 8,4 | 7,8 | 53,4 | 100 |
| Altri paesi europei | 17,8 | 15,1 | 6,1 | 6,9 | 54,1 | 100 |
| Africa settentrionale | 16,9 | 12,8 | 4,3 | 9,0 | 56,9 | 100 |
| Altri paesi africani | 9,6 | 7,9 | 14,5 | 4,2 | 63,8 | 100 |
| America settentrionale | 3,1 | 6,3 | 4,9 | 6,2 | 79,4 | 100 |
| America centrale e meridionale | 7,3 | 10,9 | 5,2 | 9,1 | 67,5 | 100 |
| Medio Oriente | 8,6 | 18,0 | 1,5 | 1,0 | 70,9 | 100 |
| Asia Centrale | 3,3 | 25,9 | 10,1 | 6,5 | 54,3 | 100 |
| Estremo Oriente | 9,0 | 16,4 | 12,7 | 10,5 | 51,4 | 100 |
| Oceania | 4,6 | 8,3 | 5,8 | 14,3 | 66,8 | 100 |
| Totale | 11,3 | 13,1 | 8,6 | 8,5 | 58,5 | 100 |

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

Il *club degli investitori* appare tuttora assai concentrato territorialmente, senza significativi mutamenti nel tempo. Oltre i due terzi delle IMN risiedono nelle quattro principali regioni del Nord. In particolare, il 43 per cento di essi proviene dalle regioni nord-occidentali (dalla sola Lombardia il 32,2 per cento e dal Piemonte l'8,3 per cento). Dalle regioni nord-orientali proviene un ulteriore 34 per cento delle IMN italiane (15,1 per cento dal Veneto e 12,5 per cento dall'Emilia-Romagna), mentre l'incidenza delle regioni centrali, meridionali e insulari si ferma ben al di sotto di un quarto del totale (16,2 per cento per le regioni centrali e 6,8 per cento per il Mezzogiorno).

Il peso delle regioni settentrionali incrementa ulteriormente se si guarda alla consistenza delle attività partecipate. Tra le regioni centrali e meridionali, solo per il Lazio, grazie alle iniziative dei grandi gruppi a partecipazione statale (ENI, ENEL e Finmeccanica), la quota cresce se calcolata rispetto alla consistenza delle partecipazioni estere anziché rispetto al numero di soggetti investitori.¹⁶

Escludendo tale regione, la quota aggregata di tutte le altre regioni centrali, meridionali e insulari è pari all'8,7 per cento del totale dei dipendenti delle partecipate estere. Una ampia parte del Paese ha dunque partecipato in misura marginale ai processi di internazionalizzazione tramite IDE: è questa un'ulteriore conferma del ritardo accumulato dalle regioni centrali e meridionali rispetto alle regioni più avanzate dell'Italia (e, a maggior ragione, d'Europa).

16. In particolare, alle attività di ENI ed ENEL si deve l'elevata quota di fatturato spettante al Lazio; similmente, l'indicatore relativo al fatturato premia il Piemonte in virtù dell'assegnazione a tale regione delle partecipazioni estere di FCA e CNH Industrial.

Tabella 3.14 – Le partecipazioni italiane all'estero, per regione di origine dell'investitore, al 31 dicembre 2015

| | Imprese investitrici | | Imprese estere partecipate | | Dipendenti delle imprese partecipate | | Fatturato delle imprese partecipate | |
|--------------------------------|----------------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|
| | N. | % | N. | % | N. | % | Mn. euro | % |
| Italia Nord-Occidentale | 5.938 | 43,0 | 15.691 | 44,0 | 901.738 | 54,3 | 301.098 | 57,8 |
| Valle d'Aosta | 24 | 0,2 | 27 | 0,1 | 302 | 0,0 | 168 | 0,0 |
| Piemonte | 1.144 | 8,3 | 3.244 | 9,1 | 342.211 | 20,6 | 159.883 | 30,7 |
| Lombardia | 4.452 | 32,2 | 11.637 | 32,6 | 550.164 | 33,1 | 138.064 | 26,5 |
| Liguria | 318 | 2,3 | 783 | 2,2 | 9.061 | 0,5 | 2.983 | 0,6 |
| Italia Nord-Orientale | 4.707 | 34,0 | 12.078 | 33,8 | 421.176 | 25,4 | 74.788 | 14,4 |
| Veneto | 2.092 | 15,1 | 5.070 | 14,2 | 194.708 | 11,7 | 28.747 | 5,5 |
| Trentino-Alto Adige | 388 | 2,8 | 856 | 2,4 | 22.893 | 1,4 | 5.192 | 1,0 |
| Friuli-Venezia Giulia | 494 | 3,6 | 1.163 | 3,3 | 42.829 | 2,6 | 6.625 | 1,3 |
| Emilia-Romagna | 1.733 | 12,5 | 4.989 | 14,0 | 160.746 | 9,7 | 34.224 | 6,6 |
| Italia Centrale | 2.236 | 16,2 | 6.112 | 17,1 | 290.428 | 17,5 | 137.155 | 26,3 |
| Toscana | 837 | 6,1 | 2.062 | 5,8 | 67.100 | 4,0 | 15.749 | 3,0 |
| Umbria | 185 | 1,3 | 379 | 1,1 | 9.036 | 0,5 | 1.117 | 0,2 |
| Marche | 367 | 2,7 | 838 | 2,3 | 21.322 | 1,3 | 2.850 | 0,5 |
| Lazio | 847 | 6,1 | 2.833 | 7,9 | 192.970 | 11,6 | 117.440 | 22,5 |
| Italia Meridionale | 728 | 5,3 | 1.415 | 4,0 | 42.594 | 2,6 | 6.791 | 1,3 |
| Abruzzo | 145 | 1,0 | 313 | 0,9 | 7.193 | 0,4 | 948 | 0,2 |
| Molise | 27 | 0,2 | 38 | 0,1 | 350 | 0,0 | 169 | 0,0 |
| Campania | 309 | 2,2 | 662 | 1,9 | 22.652 | 1,4 | 4.565 | 0,9 |
| Puglia | 185 | 1,3 | 315 | 0,9 | 10.606 | 0,6 | 979 | 0,2 |
| Basilicata | 35 | 0,3 | 55 | 0,2 | 1.537 | 0,1 | 94 | 0,0 |
| Calabria | 27 | 0,2 | 32 | 0,1 | 256 | 0,0 | 36 | 0,0 |
| Italia Insulare | 215 | 1,6 | 388 | 1,1 | 4.047 | 0,2 | 1.047 | 0,2 |
| Sicilia | 162 | 1,2 | 307 | 0,9 | 3.322 | 0,2 | 657 | 0,1 |
| Sardegna | 53 | 0,4 | 81 | 0,2 | 725 | 0,0 | 390 | 0,1 |
| Totale | 13.824 | 100,0 | 35.684 | 100,0 | 1.659.983 | 100,0 | 520.879 | 100,0 |

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



4. Le partecipazioni all'estero in attività manifatturiere

4.1 La distribuzione settoriale

Le tabb. 3.15, 3.16 e 3.17 illustrano la distribuzione settoriale delle partecipazioni estere nell'industria manifatturiera italiana, in relazione rispettivamente a numerosità, numero di dipendenti e fatturato delle imprese partecipate.

Con riferimento alla tassonomia introdotta da Pavitt (1984),¹⁷ le partecipazioni all'estero si concentrano soprattutto nei settori con forti economie di scala, con il 44,4 per cento delle imprese partecipate, il 54,5 per cento dei loro dipendenti e ben il 72,5 per cento del fatturato. Ai settori tradizionali, il cui peso è significativamente cresciuto negli anni Novanta, complici i processi di delocalizzazione produttiva verso i paesi a più basso costo del lavoro, compete il 25,9 per cento delle partecipate industriali estere, mentre la quota in termini di dipendenti e di fatturato scende rispettivamente al 19,8 per cento e al 5,6 per cento. Il peso dei settori specialistici è pari al 18,7 per cento delle imprese, al 13,9 per cento dei dipendenti e al 10,1 per cento del fatturato, mentre quello dei settori a elevata intensità tecnologica è pari rispettivamente a 11 per cento, 11,8 per cento e 11,7 per cento.

La distribuzione delle attività manifatturiere all'estero per comparti *à la Pavitt* rimane sostanzialmente invariata anche qualora si sposti l'attenzione alle partecipazioni di controllo. Solo nei settori *high-tech*, l'incidenza scende all'8 per cento in termini di dipendenti e al 6,9 per cento in termini di fatturato, essendo la presenza all'estero affidata per una parte rilevante a joint venture e partecipazioni di minoranza.¹⁸

L'analisi di dettaglio della consistenza delle partecipazioni all'estero evidenzia il ruolo di assoluto rilievo dell'*automotive*, cresciuto significativamente negli anni recenti a seguito dell'ingresso di FIAT in Chrysler. A fine 2015, il settore degli autoveicoli e dei relativi componenti conta 171.603 dipendenti all'estero in 413 consociate produttive¹⁹, grazie anche alla presenza di componentisti, tra i quali Magneti Marelli (parte del gruppo FCA), Magnetto e Brembo.

17. La tassonomia di Pavitt si incrocia con la classificazione adottata in questa sede, adattata da Ateco 2007. La composizione dei diversi comparti è così definita:

- settori tradizionali: tessile; abbigliamento; cuoio, calzature e pelletteria; legno e prodotti in legno; editoria e stampa; altre industrie manifatturiere;
- settori con forti economie di scala: prodotti alimentari derivati, bevande e tabacco; carta e prodotti in carta; prodotti petroliferi; chimica di base; saponi, detersivi e cosmetici; fibre sintetiche e artificiali; articoli in gomma e plastica; prodotti dei minerali non metalliferi; metallurgia e prodotti in metallo; apparecchiature a uso domestico; cavi; prodotti e componenti elettrici; autoveicoli e relativi componenti;
- settori specialistici: macchine e apparecchiature meccaniche; elettromeccanica strumentale; costruzioni navali e ferrotranviarie;
- settori a elevata intensità tecnologica: aerospazio; prodotti chimici derivati; prodotti farmaceutici; prodotti elettronici, ottici e computer.

18. Pesano in particolare le attività estere di STMicroelectronics, incluse tra le partecipazioni paritarie, in quanto il controllo del gruppo, nato nel 1987 dalla fusione tra l'italiana SGS-Ates e la francese Thomson Semiconducteurs, è tuttora riconducibile in misura paritetica a investitori pubblici italiani (Cassa Depositi e Prestiti) e francesi (Fonds Stratégique d'Investissement).

19. Si ricorda che le filiali e le joint venture estere di imprese manifatturiere che svolgono attività esclusivamente commerciali e di assistenza tecnica sono incluse nel comparto del commercio all'ingrosso.

Tabella 3.15 – Imprese manifatturiere estere partecipate da investitori italiani, al 31 dicembre 2015

| | Partecipazioni di controllo | | Partecipazioni paritarie e min. | Totale | |
|---|-----------------------------|--------------|---------------------------------|--------------|--------------|
| | N. | % | | N. | % |
| Prodotti alimentari, bevande e tabacco | 419 | 6,5 | 132 | 551 | 6,7 |
| Industrie tessili | 319 | 4,9 | 96 | 415 | 5,0 |
| Articoli di abbigliamento | 359 | 5,6 | 91 | 450 | 5,5 |
| Cuoio, pelletteria e calzature | 212 | 3,3 | 86 | 298 | 3,6 |
| Legno e prodotti in legno | 204 | 3,2 | 56 | 260 | 3,2 |
| Carta, prodotti in carta, stampa | 169 | 2,6 | 47 | 216 | 2,6 |
| Coke e prodotti derivati dal petrolio | 7 | 0,1 | 11 | 18 | 0,2 |
| Prodotti chimici | 384 | 5,9 | 98 | 482 | 5,8 |
| Prodotti farmaceutici | 141 | 2,2 | 36 | 177 | 2,1 |
| Articoli in gomma e materie plastiche | 436 | 6,7 | 138 | 574 | 7,0 |
| Prodotti dei minerali non metalliferi | 282 | 4,4 | 107 | 389 | 4,7 |
| Metallurgia e prodotti in metallo | 935 | 14,5 | 244 | 1.179 | 14,3 |
| Prodotti elettronici e ottici, strumentazione | 347 | 5,4 | 109 | 456 | 5,5 |
| Apparecch. elettriche e per uso domestico | 422 | 6,5 | 106 | 528 | 6,4 |
| Macchinari e apparecchiature meccaniche | 1.036 | 16,0 | 209 | 1.245 | 15,1 |
| Autoveicoli e relativi componenti | 353 | 5,5 | 81 | 434 | 5,3 |
| Altri mezzi di trasporto | 75 | 1,2 | 25 | 100 | 1,2 |
| Mobili | 101 | 1,6 | 35 | 136 | 1,7 |
| Altre industrie manifatturiere | 261 | 4,0 | 73 | 334 | 4,1 |
| | | | | | |
| Settori tradizionali | 1.635 | 25,3 | 500 | 2.135 | 25,9 |
| Settori con forti economie di scala | 2.857 | 44,2 | 801 | 3.658 | 44,4 |
| Settori specialistici | 1.262 | 19,5 | 282 | 1.544 | 18,7 |
| Settori a elevata intensità tecnologica | 708 | 11,0 | 197 | 905 | 11,0 |
| Totale | 6.462 | 100,0 | 1.780 | 8.242 | 100,0 |

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

Seconda a quella del settore *automotive* è la presenza produttiva all'estero delle macchine e apparecchiature meccaniche, settore di forte competitività internazionale dell'industria italiana, ove si contano 101.594 dipendenti in ben 1.245 imprese partecipate all'estero. La consistenza delle attività estere assume particolare rilievo nelle macchine agricole e per movimento terra, dove al gruppo CNH Industrial si affiancano imprese di media taglia internazionale, come Same-Deutz Fahr e Carraro. Negli altri segmenti della meccanica strumentale l'attività multinazionale dell'industria italiana si affida a un numeroso e composito insieme di imprese, per lo più di piccola e media dimensione, che sovente hanno decentrato nei mercati più lontani alcune attività a valle della catena del valore, quali l'assemblaggio e la produzione di ricambi, in un'ottica di miglioramento del livello di servizio al cliente e di riduzione dei costi di trasporto. Non mancano tuttavia i casi di gruppi di media dimensione che hanno rafforzato la loro competitività anche attraverso l'acquisizione di concorrenti esteri.

Mantengono un certo rilievo anche le attività estere nel comparto della metallurgia e dei prodotti in metallo (circa 77.800 dipendenti in 1.179 imprese partecipate all'estero), dove a gruppi di una certa rilevanza nella metallurgia (Duferco, KME-Europa Metalli, Ilva), si affianca una presenza internazionale alquanto frammentata nei prodotti di metallo.



Tabella 3.16 – Dipendenti delle imprese manifatturiere estere partecipate da investitori italiani, al 31 dicembre 2015

| | Partecipazioni di controllo | | Partecipazioni paritarie e min. | Totale | |
|---|-----------------------------|--------------|---------------------------------|----------------|--------------|
| | N. | % | | N. | % |
| Prodotti alimentari, bevande e tabacco | 44.289 | 6,0 | 18.337 | 62.626 | 6,8 |
| Industrie tessili | 23.563 | 3,2 | 6.899 | 30.462 | 3,3 |
| Articoli di abbigliamento | 42.149 | 5,7 | 11.653 | 53.802 | 5,8 |
| Cuoio, pelletteria e calzature | 18.457 | 2,5 | 5.288 | 23.745 | 2,6 |
| Legno e prodotti in legno | 8.596 | 1,2 | 3.752 | 12.348 | 1,3 |
| Carta, prodotti in carta, stampa | 14.943 | 2,0 | 962 | 15.905 | 1,7 |
| Coke e prodotti derivati dal petrolio | 613 | 0,1 | 1.024 | 1.637 | 0,2 |
| Prodotti chimici | 23.257 | 3,1 | 5.554 | 28.811 | 3,1 |
| Prodotti farmaceutici | 13.996 | 1,9 | 7.051 | 21.047 | 2,3 |
| Articoli in gomma e materie plastiche | 27.928 | 3,8 | 5.737 | 33.665 | 3,7 |
| Prodotti dei minerali non metalliferi | 23.068 | 3,1 | 6.515 | 29.583 | 3,2 |
| Metallurgia e prodotti in metallo | 68.706 | 9,2 | 9.105 | 77.811 | 8,5 |
| Prodotti elettronici e ottici, strumentazione | 27.980 | 3,8 | 35.251 | 63.231 | 6,9 |
| Apparecch. elettriche e per uso domestico | 50.554 | 6,8 | 8.836 | 59.390 | 6,5 |
| Macchinari e apparecchiature meccaniche | 87.829 | 11,8 | 13.765 | 101.594 | 11,0 |
| Autoveicoli e relativi componenti | 209.171 | 28,1 | 26.624 | 235.795 | 25,6 |
| Altri mezzi di trasporto | 19.578 | 2,6 | 5.190 | 24.768 | 2,7 |
| Mobili | 10.260 | 1,4 | 741 | 11.001 | 1,2 |
| Altre industrie manifatturiere | 28.690 | 3,9 | 3.916 | 32.606 | 3,5 |
| | | | | | |
| Settori tradizionali | 140.462 | 18,9 | 41.622 | 182.084 | 19,8 |
| Settori con forti economie di scala | 432.199 | 58,1 | 69.497 | 501.696 | 54,5 |
| Settori specialistici | 111.470 | 15,0 | 16.282 | 127.752 | 13,9 |
| Settori a elevata intensità tecnologica | 59.496 | 8,0 | 48.799 | 108.295 | 11,8 |
| Totale | 743.627 | 100,0 | 176.200 | 919.827 | 100,0 |

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

Nella filiera dei prodotti elettronici, ottici e informatici si contano circa 63mila dipendenti in 456 imprese estere, in larga parte per le attività estere di Leonardo (ex Finmeccanica) e di STMicroelectronics.²⁰ Allargando lo sguardo al complesso dei settori a elevata intensità tecnologica, questi due “campioni nazionali” sono accompagnati da imprese di media e piccola taglia internazionale, alcune delle quali vantano posizioni di leadership in nicchie di mercato, soprattutto nella filiera chimico-farmaceutica (ove si hanno poco meno di 50mila dipendenti in 659 partecipate estere) e nella strumentazione. Tra di esse si ricordano Mapei, Kerakoll, Saes Getters, A. Menarini, Bracco, Chiesi, Recordati, Alfasigma e Zambon.

Circa 59.400 dipendenti in 503 imprese partecipate all'estero si contano nelle apparecchiature elettriche e per uso domestico, settore anch'esso per lo più rappresentato da

20. A questo proposito si segnala che le attività estere di STMicroelectronics sono incluse tra le partecipazioni paritarie, in quanto il controllo del gruppo, nato nel 1987 dalla fusione tra l'italiana SGS-Ates e la francese Thomson Semiconducteurs, è tuttora riconducibile in misura paritetica a investitori pubblici italiani (Cassa Depositi e Prestiti) e francesi (Fonds Stratégique d'Investissement).

imprese di media e piccola dimensione, cui si affianca un ristretto insieme di grandi imprese, concentrate soprattutto nei comparti degli elettrodomestici (Candy, De' Longhi) e dei cavi (Prysmian).²¹

Tabella 3.17 – Fatturato delle imprese manifatturiere estere partecipate da investitori italiani, al 31 dicembre 2015 (milioni di euro)

| | Partecipazioni di controllo | | Partecipazioni paritarie e min. | Totale | |
|--|-----------------------------|--------------|---------------------------------|----------------|--------------|
| | Mn. euro | % | | Mn. euro | Mn. euro |
| Prodotti alimentari, bevande e tabacco | 10.952 | 5,3 | 3.107 | 14.059 | 5,8 |
| Industrie tessili | 2.710 | 1,3 | 314 | 3.024 | 1,3 |
| Articoli di abbigliamento | 1.655 | 0,8 | 322 | 1.977 | 0,8 |
| Cuoio, pelletteria e calzature | 876 | 0,4 | 304 | 1.180 | 0,5 |
| Legno e prodotti in legno | 511 | 0,2 | 122 | 633 | 0,3 |
| Carta, prodotti in carta, stampa | 3.984 | 1,9 | 188 | 4.172 | 1,7 |
| Coke e prodotti derivati dal petrolio | 100 | 0,0 | 915 | 1.015 | 0,4 |
| Prodotti chimici | 6.680 | 3,2 | 1.840 | 8.520 | 3,5 |
| Prodotti farmaceutici | 4.176 | 2,0 | 1.413 | 5.589 | 2,3 |
| Articoli in gomma e materie plastiche | 4.400 | 2,1 | 954 | 5.354 | 2,2 |
| Prodotti dei minerali non metalliferi | 3.657 | 1,8 | 1.075 | 4.732 | 2,0 |
| Metallurgia e prodotti in metallo | 14.176 | 6,9 | 2.098 | 16.274 | 6,8 |
| Prodotti elettronici e ottici, strumentazione | 5.375 | 2,6 | 9.657 | 15.032 | 6,2 |
| Apparecch. elettriche e per uso domestico | 11.966 | 5,8 | 844 | 12.810 | 5,3 |
| Macchinari e apparecchiature meccaniche | 18.297 | 8,9 | 2.637 | 20.934 | 8,7 |
| Autoveicoli e relativi componenti | 109.526 | 53,3 | 6.461 | 115.987 | 48,2 |
| Altri mezzi di trasporto | 4.034 | 2,0 | 2.454 | 6.488 | 2,7 |
| Mobili | 878 | 0,4 | 73 | 951 | 0,4 |
| Altre industrie manifatturiere | 1.652 | 0,8 | 291 | 1.943 | 0,8 |
| Settori tradizionali | 10.973 | 5,3 | 2.548 | 13.521 | 5,6 |
| Settori con forti economie di scala | 158.845 | 77,3 | 15.666 | 174.511 | 72,5 |
| Settori specialistici | 21.564 | 10,5 | 2.808 | 24.372 | 10,1 |
| Settori a elevata intensità tecnologica | 14.223 | 6,9 | 14.048 | 28.271 | 11,7 |
| Totale | 205.605 | 100,0 | 35.069 | 240.674 | 100,0 |

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

Riguardo al comparto tradizionale, 865 imprese con poco meno di 85mila dipendenti si concentrano nella filiera composta dall'industria tessile e dell'abbigliamento; si tratta in gran parte di imprese che hanno investito nei paesi dell'Est europeo e del bacino del Mediterraneo (e in minor misura in Asia centrale e orientale), talvolta combinando l'obiettivo prevalente di riduzione dei costi di produzione con la ricerca di nuovi mercati di sbocco. Quasi esclusivamente orientate alla riduzione del costo del lavoro sono invece le partecipazioni estere nel settore cuoio e calzature (circa 24mila dipendenti in 298 imprese partecipate).

21. Si ricorda in questo settore l'uscita dal novero delle IMN italiane del gruppo Indesit nel 2014, a seguito dell'acquisizione della quota di controllo da parte della statunitense Whirlpool.



In crescita la consistenza delle attività estere in un'altra importante filiera del *made in Italy*, quella dei prodotti alimentari, delle bevande e del tabacco: a fine 2015 si contavano oltre 62.600 dipendenti in 551 imprese partecipate all'estero, con Ferrero, Perfetti e Barilla tra i principali protagonisti. Da segnalare in questo settore alcuni importanti segnali di un cambiamento di strategia da parte delle imprese italiane, più attente rispetto al passato alla crescita sui mercati attraverso non solo la creazione di adeguate reti commerciali, ma anche acquisizioni. Emblematico il caso di Ferrero, la principale IMN italiana del settore, cresciuta internazionalmente esclusivamente per via interna. Il nuovo corso ha preso il via nell'ottobre 2014, con l'acquisizione della turca Oltan, strategica per la produzione di nocciole, a cui hanno fatto seguito nel 2015 il produttore inglese di cioccolato Thorntons, che può contare su 242 negozi e caffè nel Regno Unito oltre a 158 outlet in franchising, e nel 2016 la belga Delacre, specializzata nei biscotti gourmet. Nel corso del 2017, Ferrero ha poi compiuto due importanti acquisizioni negli Stati Uniti: a metà marzo è stata rilevata il produttore statunitense di cioccolato di alta qualità Fanny May, con in dote 80 negozi e uno stabilimento con 750 addetti; in ottobre l'operazione di maggior rilievo, con l'accordo per rilevare Ferrara Candy Company, terzo produttore americano di confetteria, caramelle gommosi e dolci stagionali, con ricavi che si aggirano intorno al miliardo di dollari.

Tra i rimanenti settori, si segnalano i prodotti in gomma e materie plastiche (poco meno di 33.700 dipendenti in 574 imprese partecipate), settore orfano a partire dal 2015 del contributo di Pirelli, a seguito del passaggio del controllo del gruppo milanese alla cinese ChemChina; e i prodotti dei minerali non metalliferi, con poco meno di 30mila dipendenti in 389 imprese estere, con Italcementi e Buzzi Unicem in evidenza. In quest'ultimo caso la consistenza delle partecipazioni estere si è ridimensionata nel 2016, a seguito dell'acquisizione di Italcementi da parte della tedesca Heidelberg Cement.

Infine, interessanti indicazioni provengono dall'analisi del grado di multinazionalizzazione attiva dei diversi settori manifatturieri (tab. 3.18). Per l'intera industria manifatturiera italiana esso risulta pari al 34,1 per cento, considerando tutte le tipologie di partecipazione, e al 27,6 per cento, con riferimento alle sole partecipazioni di controllo.

In coerenza con le tendenze internazionali, la maggiore propensione all'internazionalizzazione produttiva si riscontra nei settori a elevata intensità tecnologica, per i quali il numero complessivo dei dipendenti delle partecipate estere supera ampiamente l'occupazione domestica delle imprese a controllo nazionale (grado di multinazionalizzazione pari a 134,8 per cento). Superiore alla media anche il grado di multinazionalizzazione dei settori con forti economie di scala (39,2 per cento), mentre l'indicatore assume valori inferiori alla media nei settori specialistici (29 per cento) e in quelli tradizionali (20,3 per cento).

Per tre settori a elevata intensità tecnologica e/o di scala il grado di multinazionalizzazione supera il 100 per cento: autoveicoli e relativi componenti (190,2 per cento), prodotti elettronici, ottici e computer (104,5 per cento) e prodotti farmaceutici (102,1 per cento). Significativamente più elevato della media anche il grado di multinazionalizzazione dell'industria farmaceutica (55,8 per cento), mentre negli altri settori a elevata intensità di scala e/o a medio-alta intensità tecnologica la multinazionalizzazione si mantiene nell'intorno della media riferita all'intero comparto manifatturiero: prodotti chimici 40,7 per cento; altri mezzi di trasporto 39 per cento; macchine e apparecchiature

meccaniche 29,6 per cento; coke e prodotti derivati dal petrolio 28,1 per cento; prodotti in gomma e materie plastiche 26,5 per cento; prodotti dei minerali non metalliferi 24,1 per cento.

Anche alcuni settori tradizionali mostrano una multinazionalizzazione relativamente elevata, come conseguenza di processi di delocalizzazione delle attività produttive nei paesi a basso costo del lavoro, che hanno determinato una contemporanea più o meno marcata riduzione dell'occupazione interna al Paese (Mariotti *et al.* 2000): abbigliamento (34,2 per cento), tessile (29,7 per cento), cuoio, pelletteria e calzature (20,6 per cento). Infine, i rimanenti settori, prevalentemente caratterizzati da medio-bassa intensità tecnologica, hanno gradi di multinazionalizzazione significativamente inferiori alla media del comparto manifatturiero: alimentare, bevande e tabacco (20,1 per cento); altre industrie manifatturiere (18,7 per cento); metallurgia e prodotti in metallo (15,8 per cento); legno e prodotti in legno e sughero (16,8 per cento); carta, prodotti in carta e stampa (13,8 per cento); mobili (10,1 per cento).

Tabella 3.18 – Grado di internazionalizzazione attiva dell'industria manifatturiera italiana, in base al numero di dipendenti delle imprese estere partecipate, al 31 dicembre 2015 (a)

| | Partecipazioni di controllo | Totale |
|--|-----------------------------|-------------|
| Prodotti alimentari, bevande e tabacco | 14,2 | 20,1 |
| Industrie tessili | 23,0 | 29,7 |
| Articoli di abbigliamento | 26,8 | 34,2 |
| Cuoio, pelletteria e calzature | 16,0 | 20,6 |
| Legno e prodotti in legno | 11,7 | 16,8 |
| Carta, prodotti in carta, stampa | 12,9 | 13,8 |
| Coke e prodotti derivati dal petrolio | 10,5 | 28,1 |
| Prodotti chimici | 32,9 | 40,7 |
| Prodotti farmaceutici | 67,9 | 102,1 |
| Articoli in gomma e materie plastiche | 22,0 | 26,5 |
| Prodotti dei minerali non metalliferi | 18,8 | 24,1 |
| Metallurgia e prodotti in metallo | 13,9 | 15,8 |
| Prodotti elettronici e ottici, strumentazione | 46,2 | 104,5 |
| Apparecchiature elettriche e per uso domestico | 47,5 | 55,8 |
| Macchinari e apparecchiature meccaniche | 25,6 | 29,6 |
| Autoveicoli e relativi componenti | 168,7 | 190,2 |
| Altri mezzi di trasporto | 30,8 | 39,0 |
| Mobili | 9,4 | 10,1 |
| Altre industrie manifatturiere | 16,5 | 18,7 |
| Settori tradizionali | 15,7 | 20,3 |
| Settori con forti economie di scala | 33,8 | 39,2 |
| Settori specialistici | 25,3 | 29,0 |
| Settori a elevata intensità tecnologica | 74,1 | 134,8 |
| Totale | 27,6 | 34,1 |

(a) = % $\frac{\text{Dipendenti delle imprese estere partecipate da investitori italiani}}{\text{Dipendenti delle imprese italiane non controllate da IMN estere}}$

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



4.2. Le dinamiche di lungo periodo

L'analisi di lungo periodo rende evidente l'inseguimento multinazionale compiuto dall'industria italiana da metà degli anni Ottanta a oggi. Sebbene tale analisi sia possibile per il solo settore manifatturiero, si rammenta che quest'ultimo, oltre a pesare oltre la metà del totale in relazione al numero di dipendenti delle imprese partecipate, ha avuto storicamente un ruolo trainante sull'intero processo di crescita all'estero del Paese.

Dalle tabb. 3.91 e 3.20 si possono desumere i tratti essenziali dell'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane, così riassunti: (a) il numero delle imprese investitrici, originariamente su livelli assai modesti, è incrementato di oltre quindici volte in trent'anni, con un notevole allargamento del club degli investitori all'estero, soprattutto nel senso della formazione di nuove piccole e medie IMN; (b) il numero delle imprese estere partecipate è cresciuto di dodici volte e il numero dei loro dipendenti è quasi quadruplicato; (c) la dinamica delle partecipazioni di controllo è stata superiore all'andamento generale, con incrementi di quasi quindici volte per il numero di imprese controllate e di quasi cinque volte per il numero dei loro dipendenti.

Tabella 3.19 – **Evoluzione del numero di imprese italiane con partecipazioni in imprese manifatturiere estere, 1985-2015**

| | Partecipazioni di controllo (a) | | Totale (b) | | (a) (b) |
|------|------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------------------|------------|
| | N. | N. indice (1985 = 100) | N. | N. indice (1985 = 100) | |
| 1985 | 180 | 100,0 | 282 | 100,0 | 63,8 |
| 1990 | 338 | 187,8 | 475 | 168,4 | 71,2 |
| 1995 | 979 | 543,9 | 1.240 | 439,7 | 79,0 |
| 2000 | 1.746 | 970,3 | 2.193 | 777,7 | 79,6 |
| 2005 | 2.652 | 1473,3 | 3.388 | 1201,4 | 78,3 |
| 2006 | 2.767 | 1537,2 | 3.530 | 1251,8 | 78,4 |
| 2007 | 2.930 | 1627,8 | 3.726 | 1321,3 | 78,6 |
| 2008 | 3.056 | 1697,8 | 3.874 | 1373,8 | 78,9 |
| 2009 | 3.124 | 1735,6 | 3.964 | 1405,7 | 78,8 |
| 2010 | 3.173 | 1762,8 | 4.044 | 1434,0 | 78,5 |
| 2011 | 3.232 | 1795,6 | 4.112 | 1458,2 | 78,6 |
| 2012 | 3.282 | 1823,3 | 4.175 | 1480,5 | 78,6 |
| 2013 | 3.341 | 1856,1 | 4.250 | 1507,1 | 78,6 |
| 2014 | 3.397 | 1887,2 | 4.316 | 1530,5 | 78,7 |
| 2015 | 3.409 | 1893,9 | 4.323 | 1533,0 | 78,9 |

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

Tabella 3.20 – Evoluzione delle partecipazioni italiane in imprese manifatturiere estere, 1985-2015

| | Partecipazioni di controllo (a) | | Totale (b) | | (a) (b) |
|--|------------------------------------|---------------------------|---------------|---------------------------|------------|
| | Valore | N. indice (1985 = 100) | Valore | N. indice (1985 = 100) | |
| <i>Imprese manifatturiere estere partecipate (N.)</i> | | | | | |
| 1985 | 442 | 100,0 | 697 | 100,0 | 63,4 |
| 1990 | 925 | 209,3 | 1.289 | 184,9 | 71,8 |
| 1995 | 2.119 | 479,4 | 2.827 | 405,6 | 75,0 |
| 2000 | 3.772 | 853,4 | 4.839 | 694,3 | 77,9 |
| 2005 | 5.134 | 1161,5 | 6.623 | 950,2 | 77,5 |
| 2006 | 5.333 | 1206,6 | 6.871 | 985,8 | 77,6 |
| 2007 | 5.659 | 1280,3 | 7.266 | 1042,5 | 77,9 |
| 2008 | 5.956 | 1347,5 | 7.641 | 1096,3 | 77,9 |
| 2009 | 6.073 | 1374,0 | 7.825 | 1122,7 | 77,6 |
| 2010 | 6.181 | 1398,4 | 7.981 | 1145,1 | 77,4 |
| 2011 | 6.349 | 1436,4 | 8.170 | 1172,2 | 77,7 |
| 2012 | 6.376 | 1442,5 | 8.205 | 1177,2 | 77,7 |
| 2013 | 6.452 | 1459,7 | 8.274 | 1187,1 | 78,0 |
| 2014 | 6.517 | 1474,4 | 8.341 | 1196,7 | 78,1 |
| 2015 | 6.462 | 1462,0 | 8.242 | 1182,5 | 78,4 |
| <i>Dipendenti delle imprese manifatturiere estere partecipate (N.)</i> | | | | | |
| 1985 | 152.010 | 100,0 | 244.188 | 100,0 | 62,3 |
| 1990 | 354.520 | 233,2 | 517.796 | 212,0 | 68,5 |
| 1995 | 468.697 | 308,3 | 655.039 | 268,3 | 71,6 |
| 2000 | 658.390 | 433,1 | 809.438 | 331,5 | 81,3 |
| 2005 | 642.181 | 422,5 | 832.652 | 341,0 | 77,1 |
| 2006 | 649.864 | 427,5 | 841.190 | 344,5 | 77,3 |
| 2007 | 682.087 | 448,7 | 875.053 | 358,4 | 77,9 |
| 2008 | 694.205 | 456,7 | 897.353 | 367,5 | 77,4 |
| 2009 | 686.964 | 451,9 | 955.594 | 391,3 | 71,9 |
| 2010 | 702.321 | 462,0 | 980.125 | 401,4 | 71,7 |
| 2011 | 769.333 | 506,1 | 989.839 | 405,4 | 77,7 |
| 2012 | 758.924 | 499,3 | 987.262 | 404,3 | 76,9 |
| 2013 | 776.638 | 510,9 | 991.323 | 406,0 | 78,3 |
| 2014 | 773.768 | 509,0 | 976.765 | 400,0 | 79,2 |
| 2015 | 743.627 | 489,2 | 919.827 | 376,7 | 80,8 |
| <i>Fatturato delle imprese manifatturiere estere partecipate (milioni di euro)</i> | | | | | |
| 1985 | .. | .. | .. | .. | .. |
| 1990 | .. | .. | .. | .. | .. |
| 1995 | .. | .. | .. | .. | .. |
| 2000 | 94.814 | 100,0 | 126.116 | 100,0 | 75,2 |
| 2005 | 112.585 | 118,7 | 163.763 | 129,9 | 68,7 |
| 2006 | 119.393 | 125,9 | 172.634 | 136,9 | 69,2 |
| 2007 | 132.365 | 139,6 | 185.909 | 147,4 | 71,2 |
| 2008 | 134.115 | 141,5 | 193.014 | 153,0 | 69,5 |
| 2009 | 125.914 | 132,8 | 198.571 | 157,5 | 63,4 |
| 2010 | 139.499 | 147,1 | 252.697 | 200,4 | 55,2 |
| 2011 | 179.631 | 189,5 | 245.940 | 195,0 | 73,0 |
| 2012 | 196.585 | 207,3 | 262.504 | 208,1 | 74,9 |
| 2013 | 197.347 | 208,1 | 260.966 | 206,9 | 75,6 |
| 2014 | 213.461 | 225,1 | 269.036 | 213,3 | 79,3 |
| 2015 | 205.605 | 216,9 | 240.674 | 190,8 | 85,4 |

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



La crescita multinazionale ha avuto fasi alterne, influenzate dalle dinamiche del ciclo mondiale degli IDE. Alla crescita più intensa degli IDE italiani, dopo la metà degli anni Ottanta, grazie alle strategie di espansione multinazionale dei pochi grandi gruppi industriali del Paese, ha fatto seguito negli anni Novanta una nuova fase di internazionalizzazione diffusa, che ha coinvolto nel profondo il sistema delle PMI, mossesi soprattutto lungo le vie della delocalizzazione produttiva. Questa fase è andata esaurendosi con l'avvento del nuovo millennio, a seguito del rallentamento degli investimenti verso l'Europa centro-orientale, che avevano trainato lo sviluppo nel decennio precedente, e soprattutto del venir meno dell'apporto delle grandi imprese, come dimostra l'assenza in quegli anni di operazioni di *M&As* di ampio respiro. Di tali operazioni si tornerà ad aver traccia solo nel 2008, con l'acquisizione da parte di Finmeccanica della statunitense DRS Technologies, seguita nel 2009 dall'accordo che porta FIAT a entrare nel capitale di Chrysler Group con una quota del 20 per cento. La crisi determina però un brusco arresto di questa breve stagione di ripresa delle *cross-border M&As* manifatturiere e solo nel 2011 si registrano nuovamente acquisizioni di un certo rilievo, da parte di gruppi di media e medio-grande taglia.

Peraltro, proprio a partire dallo stesso anno tornano a intensificarsi le dismissioni e contestualmente vengono meno dal computo delle attività italiane all'estero le partecipazioni di alcune IMN italiane, passate sotto il controllo di gruppi esteri (tra tutte, si ricordano Parmalat, Bulgari ed Edison, alle quali si sono aggiunte tra il 2014 e il 2016 Indesit Company, Pirelli e Italcementi). Riguardo alle dismissioni, va tuttavia sottolineato come, a differenza di quanto avvenuto all'inizio del nuovo millennio, non si sia osservata in questi anni una ritirata sistematica delle imprese italiane dai mercati internazionali. Si assiste prevalentemente alla cessione di partecipazioni di minoranza e allo scioglimento di joint venture ritenute non più strategiche rispetto al *core business*, alla ricerca di un riequilibrio patrimoniale per ridurre la forte esposizione debitoria.

Parallelamente, le delocalizzazioni hanno lasciato in parte il posto al *back-shoring* (Fratocchi 2015). Tale fenomeno ha riguardato soprattutto la filiera del tessile-abbigliamento e l'Europa centro-orientale, a cui si sono affiancate in misura meno rilevante il Nord Africa (peraltro penalizzato negli ultimi anni dalle conseguenze della "primavera araba") e la Cina. L'impatto complessivo del *back-shoring* sulla consistenza delle partecipazioni italiane all'estero appare tuttavia relativamente modesto; nei casi di disinvestimento censiti dalla banca dati REPRINT, le dismissioni operate da investitori italiani all'estero appaiono più frequentemente l'esito di una forte riduzione, se non della totale cessazione dell'attività da parte dell'investitore italiano, piuttosto che della rilocalizzazione in Italia di attività manifatturiere precedentemente svolte all'estero²².

Nella dinamica di lungo periodo delle partecipazioni all'estero sono intervenuti importanti cambiamenti negli orientamenti geografici (tab. 3.21).

22. Non infrequentemente il *back-shoring* ha avuto effetto sulle catene internazionali di subfornitura delle imprese italiane, piuttosto che sull'attività delle loro consociate estere.

Tabella 3.21 – Evoluzione delle partecipazioni italiane in imprese manifatturiere estere, per aree geografiche, 1985-2015

| | Europa occidentale | Europa centro-orientale | Africa | Nord America | America Latina | Asia e Pacifico | Totale |
|---|--------------------|-------------------------|--------|--------------|----------------|-----------------|---------|
| <i>Imprese estere partecipate (N.)</i> | | | | | | | |
| 1985 | 331 | 4 | 71 | 101 | 135 | 55 | 697 |
| 1990 | 653 | 60 | 89 | 184 | 149 | 100 | 1.235 |
| 1995 | 1.202 | 588 | 307 | 232 | 266 | 232 | 2.827 |
| 2000 | 1.749 | 1.408 | 246 | 354 | 507 | 575 | 4.839 |
| 2005 | 2.009 | 2.253 | 318 | 432 | 653 | 958 | 6.623 |
| 2010 | 2.170 | 2.687 | 435 | 574 | 736 | 1.379 | 7.981 |
| 2011 | 2.196 | 2.742 | 448 | 596 | 753 | 1.435 | 8.170 |
| 2012 | 2.172 | 2.734 | 471 | 602 | 765 | 1.461 | 8.205 |
| 2013 | 2.145 | 2.765 | 482 | 595 | 789 | 1.498 | 8.274 |
| 2014 | 2.152 | 2.798 | 491 | 605 | 789 | 1.506 | 8.341 |
| 2015 | 2.113 | 2.764 | 478 | 594 | 800 | 1.493 | 8.242 |
| <i>Ripartizione percentuale</i> | | | | | | | |
| 1985 | 47,5 | 0,6 | 10,2 | 14,5 | 19,4 | 7,9 | 100,0 |
| 1990 | 52,9 | 4,9 | 7,2 | 14,9 | 12,1 | 8,1 | 100,0 |
| 1995 | 42,5 | 20,8 | 10,9 | 8,2 | 9,4 | 8,2 | 100,0 |
| 2000 | 36,1 | 29,1 | 5,1 | 7,3 | 10,5 | 11,9 | 100,0 |
| 2005 | 30,3 | 34,0 | 4,8 | 6,5 | 9,9 | 14,5 | 100,0 |
| 2010 | 27,2 | 33,7 | 5,5 | 7,2 | 9,2 | 17,3 | 100,0 |
| 2011 | 26,9 | 33,6 | 5,5 | 7,3 | 9,2 | 17,6 | 100,0 |
| 2012 | 26,5 | 33,3 | 5,7 | 7,3 | 9,3 | 17,8 | 100,0 |
| 2013 | 25,9 | 33,4 | 5,8 | 7,2 | 9,5 | 18,1 | 100,0 |
| 2014 | 25,8 | 33,5 | 5,9 | 7,3 | 9,5 | 18,1 | 100,0 |
| 2015 | 25,6 | 33,5 | 5,8 | 7,2 | 9,7 | 18,1 | 100,0 |
| <i>Dipendenti delle imprese estere partecipate (N.)</i> | | | | | | | |
| 1985 | 99.633 | 2.100 | 26.324 | 22.996 | 75.396 | 17.739 | 244.188 |
| 1990 | 235.613 | 18.681 | 29.192 | 67.748 | 87.781 | 54.613 | 493.628 |
| 1995 | 238.456 | 108.926 | 33.730 | 54.985 | 95.719 | 75.983 | 607.799 |
| 2000 | 309.242 | 192.178 | 36.778 | 78.937 | 112.435 | 79.868 | 809.438 |
| 2005 | 268.101 | 242.363 | 39.084 | 57.148 | 95.523 | 130.433 | 832.652 |
| 2010 | 246.602 | 252.969 | 42.891 | 130.519 | 122.637 | 184.507 | 980.125 |
| 2011 | 244.353 | 255.771 | 43.671 | 133.937 | 122.837 | 189.270 | 989.839 |
| 2012 | 241.907 | 253.429 | 44.285 | 139.131 | 124.883 | 183.627 | 987.262 |
| 2013 | 229.262 | 260.569 | 42.545 | 142.774 | 128.582 | 187.591 | 991.323 |
| 2014 | 215.119 | 253.954 | 42.720 | 149.589 | 123.763 | 191.620 | 976.765 |
| 2015 | 190.547 | 245.335 | 34.071 | 148.586 | 119.726 | 181.562 | 919.827 |
| <i>Ripartizione percentuale</i> | | | | | | | |
| 1985 | 40,8 | 0,9 | 10,8 | 9,4 | 30,9 | 7,3 | 100,0 |
| 1990 | 47,7 | 3,8 | 5,9 | 13,7 | 17,8 | 11,1 | 100,0 |
| 1995 | 39,2 | 17,9 | 5,5 | 9,0 | 15,7 | 12,5 | 100,0 |
| 2000 | 38,2 | 23,7 | 4,5 | 9,8 | 13,9 | 9,9 | 100,0 |
| 2005 | 32,2 | 29,1 | 4,7 | 6,9 | 11,5 | 15,7 | 100,0 |
| 2010 | 25,2 | 25,8 | 4,4 | 13,3 | 12,5 | 18,8 | 100,0 |
| 2011 | 24,7 | 25,8 | 4,4 | 13,5 | 12,4 | 19,1 | 100,0 |
| 2012 | 24,5 | 25,7 | 4,5 | 14,1 | 12,6 | 18,6 | 100,0 |
| 2013 | 23,1 | 26,3 | 4,3 | 14,4 | 13,0 | 18,9 | 100,0 |
| 2014 | 22,0 | 26,0 | 4,4 | 15,3 | 12,7 | 19,6 | 100,0 |
| 2015 | 20,7 | 26,7 | 3,7 | 16,2 | 13,0 | 19,7 | 100,0 |

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



A partire dai primi anni Novanta e fino ai primi anni Duemila si è avuta l'esplosione delle iniziative in Europa centro-orientale, la cui incidenza in termini di dipendenti nelle partecipate è salita da meno dell'1 per cento del 1985 al 17,9 per cento del 1995 e al 29,1 per cento del 2005, per poi stabilizzarsi nell'intorno del 26 per cento negli anni più recenti, quando le nuove iniziative sono state più che bilanciate dalle dismissioni. Parallelamente, l'Europa occidentale (UE-15 e altri paesi europei) ha visto pressoché dimezzarsi la propria quota, scesa dal 47,7 per cento del 1990 al 20,7 per cento del 2015. Nel complesso, il peso del Vecchio continente in relazione al numero dei dipendenti delle imprese partecipate si è ridotto di quasi 14 punti percentuali in dieci anni, passando dal 61,3 per cento del 2005 al 47,4 per cento del 2015; in termini assoluti, l'occupazione delle consociate estere si è ridotta di quasi 75mila unità, passando dagli oltre 510mila dipendenti del 2005 ai circa 436mila del 2015.

Un netto ridimensionamento si è avuto nel lungo periodo per l'America centrale e meridionale, la cui quota è crollata dal 30,9 per cento del 1985 all'11,5 per cento del 2005, per assestarsi negli ultimi anni nell'intorno del 13 per cento. Altalenante fino all'inizio della crisi l'andamento delle partecipazioni italiane in America settentrionale: dopo che nel quinquennio 1985-1990 il numero dei dipendenti delle imprese manifatturiere partecipate da imprese italiane era triplicato (da 23mila a quasi 68mila unità) e la relativa quota era cresciuta dal 9,4 al 13,7 per cento, ampie oscillazioni si sono succedute in termini sia assoluti, sia relativi, fino al 2008-2009, quando la consistenza delle attività manifatturiere a partecipazione italiane è tornata decisamente a crescere per effetto delle acquisizioni di Finmeccanica (DRS) e FIAT (Chrysler). Gli anni più recenti hanno visto un ulteriore, positivo consolidamento della presenza italiana, grazie alle iniziative di un crescente numero di imprese di media e piccola taglia internazionale che hanno portato la presenza italiana (594 imprese manifatturiere partecipate con poco meno di 150mila dipendenti, pari al 16,2 per cento del totale) su livelli più consoni allo status economico del nostro Paese, pur se ancora lontani da quelli degli altri paesi europei nostri diretti concorrenti sui mercati internazionali.

Prosegue l'espansione della presenza italiana in Asia e nell'area del Pacifico, il cui peso in termini di numero di dipendenti delle imprese partecipate è quasi triplicato, passando dal 7,3 per cento del 1985 al 19,7 per cento del 2015 (in termini assoluti, la crescita è stata pari a oltre dieci volte in trent'anni ed è più che raddoppiata dall'inizio del secolo a oggi).

In calo la quota spettante all'Africa, scesa nel 2015 al di sotto del 4 per cento. Nel lungo periodo si segnala il progressivo venir meno della presenza manifatturiera delle grandi imprese, con il contraltare di molte iniziative delle PMI, soprattutto nell'area del Maghreb, ma con limitati effetti sui dati aggregati. A partire dalla "primavera araba", pesa l'accresciuta instabilità dell'area.

A completamento dell'analisi delle dinamiche di lungo periodo riguardanti le attività manifatturiere delle imprese italiane all'estero, la tab. 3.22 illustra l'evoluzione delle partecipazioni per macro-settori *à la Pavitt*.

Tabella 3.22 – Evoluzione delle partecipazioni italiane in imprese manifatturiere estere, per comparti *à la Pavitt*, 1985-2015

| | Settori tradizionali | Settori <i>scale intensive</i> | Settori specialistici | Settori <i>science based</i> | Totale |
|--|----------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------|
| <i>Imprese estere partecipate (N.)</i> | | | | | |
| 1985 | 101 | 381 | 118 | 97 | 697 |
| 1990 | 287 | 633 | 163 | 153 | 1.235 |
| 1995 | 1.008 | 1.277 | 302 | 240 | 2.827 |
| 2000 | 1.602 | 2.148 | 666 | 423 | 4.839 |
| 2005 | 1.826 | 3.077 | 1.026 | 694 | 6.623 |
| 2010 | 2.075 | 3.595 | 1.383 | 928 | 7.981 |
| 2011 | 2.094 | 3.691 | 1.444 | 941 | 8.170 |
| 2012 | 2.082 | 3.703 | 1.474 | 946 | 8.205 |
| 2013 | 2.115 | 3.693 | 1.527 | 939 | 8.274 |
| 2014 | 2.130 | 3.754 | 1.532 | 925 | 8.341 |
| 2015 | 2.135 | 3.658 | 1.544 | 905 | 8.242 |
| <i>Ripartizione percentuale</i> | | | | | |
| 1985 | 14,5 | 54,7 | 16,9 | 13,9 | 100,0 |
| 1990 | 23,2 | 51,3 | 13,2 | 12,4 | 100,0 |
| 1995 | 35,7 | 45,2 | 10,7 | 8,5 | 100,0 |
| 2000 | 33,1 | 44,4 | 13,8 | 8,7 | 100,0 |
| 2005 | 27,6 | 46,5 | 15,5 | 10,5 | 100,0 |
| 2010 | 26,0 | 45,0 | 17,3 | 11,6 | 100,0 |
| 2011 | 25,6 | 45,2 | 17,7 | 11,5 | 100,0 |
| 2012 | 25,4 | 45,1 | 18,0 | 11,5 | 100,0 |
| 2013 | 25,6 | 44,6 | 18,5 | 11,3 | 100,0 |
| 2014 | 25,5 | 45,0 | 18,4 | 11,1 | 100,0 |
| 2015 | 25,9 | 44,4 | 18,7 | 11,0 | 100,0 |
| <i>Dipendenti delle imprese partecipate (N.)</i> | | | | | |
| 1985 | 19.188 | 183.233 | 17.802 | 23.965 | 244.188 |
| 1990 | 71.881 | 329.384 | 35.130 | 57.234 | 493.628 |
| 1995 | 123.466 | 379.853 | 55.283 | 49.197 | 607.799 |
| 2000 | 189.030 | 464.343 | 81.488 | 74.577 | 809.438 |
| 2005 | 176.938 | 447.335 | 99.858 | 108.521 | 832.652 |
| 2010 | 174.276 | 539.055 | 124.977 | 141.817 | 980.125 |
| 2011 | 177.080 | 540.880 | 131.372 | 140.507 | 989.839 |
| 2012 | 178.253 | 551.404 | 126.398 | 131.207 | 987.262 |
| 2013 | 178.466 | 551.756 | 135.706 | 125.395 | 991.323 |
| 2014 | 181.809 | 546.456 | 136.141 | 112.359 | 976.765 |
| 2015 | 182.084 | 501.696 | 127.752 | 108.295 | 919.827 |
| <i>Ripartizione percentuale</i> | | | | | |
| 1985 | 7,9 | 75,0 | 7,3 | 9,8 | 100,0 |
| 1990 | 14,6 | 66,7 | 7,1 | 11,6 | 100,0 |
| 1995 | 20,3 | 62,5 | 9,1 | 8,1 | 100,0 |
| 2000 | 23,4 | 57,4 | 10,1 | 9,2 | 100,0 |
| 2005 | 21,2 | 53,7 | 12,0 | 13,0 | 100,0 |
| 2010 | 17,8 | 55,0 | 12,8 | 14,5 | 100,0 |
| 2011 | 17,9 | 54,6 | 13,3 | 14,2 | 100,0 |
| 2012 | 18,1 | 55,9 | 12,8 | 13,3 | 100,0 |
| 2013 | 18,0 | 55,7 | 13,7 | 12,6 | 100,0 |
| 2014 | 18,6 | 55,9 | 13,9 | 11,5 | 100,0 |
| 2015 | 19,8 | 54,5 | 13,9 | 11,8 | 100,0 |

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



I settori tradizionali del *made in Italy*, prevalentemente popolati da PMI, hanno accresciuto notevolmente la loro incidenza negli ultimi tre lustri del secolo scorso (dal 7,9 per cento del 1985 al 23,4 per cento di inizio millennio, in termini di dipendenti delle partecipate estere) e sono stati gli artefici principali del primo, forte sviluppo delle iniziative in Europa centro-orientale. Questo comparto ha essenzialmente eroso la quota dei settori *scale intensive*, pari a tre quarti del totale nel 1985 e ridottasi al 57,4 per cento nel 2000, per poi assestarsi sino a oggi attorno al 55 per cento del totale.

In crescita nel lungo periodo la quota spettante ai settori specialistici, che hanno visto crescere di oltre 7 volte il numero dei dipendenti all'estero dal 1985 a oggi. La crescita del comparto si è tuttavia arrestata negli ultimi anni, anche per effetto del venir meno del contributo di alcune imprese che negli ultimi anni sono state acquisite da IMN estere. Più preoccupante la flessione registrata negli anni più recenti dai settori a elevata intensità tecnologica, che hanno visto arrestarsi una fase di crescita durata cinque lustri, grazie soprattutto ai due principali protagonisti dell'*high-tech* italiano, Finmeccanica (ora Leonardo) e STMicroelectronics, ma anche ai gruppi di media taglia internazionale della filiera chimico-farmaceutica e della strumentazione (si veda il par. 3.1), capaci negli anni Duemila di accrescere la propria proiezione multinazionale nelle rispettive nicchie del mercato globale, anche attraverso acquisizioni di un certo rilievo, soprattutto nella Triade.²³ Oltre ad alcune acquisizioni dall'estero, pesano in questo caso i riasseti dei due maggiori investitori del settore e talune dismissioni di partecipazioni di minoranza, che non hanno trovato bilanciamento in nuove iniziative.

In sintesi, la dinamica aggregata degli ultimi anni può essere interpretata come una sostanziale tenuta delle posizioni raggiunte dalle IMN manifatturiere negli anni precedenti. Tale andamento può essere valutato positivamente, se si considera la profondità della crisi che ha colpito il Paese e la negativa congiuntura economica che le imprese italiane hanno dovuto affrontare negli ultimi anni sul mercato domestico (nazionale e comunitario). Ciò non cancella i limiti storici dell'internazionalizzazione del comparto, dovuti soprattutto alle peculiarità strutturali di un Paese popolato da grandi imprese talvolta in difficoltà e da imprese minori che stentano a intraprendere i percorsi "più ardui" di crescita all'estero, quando essi coinvolgono investimenti a rischio medio-alto e ritorni differiti nel tempo.

4.3. *Le principali iniziative degli ultimi anni*

A conclusione del paragrafo, si analizzano alcune operazioni di investimento in attività manifatturiere realizzate all'estero dalle imprese italiane negli anni più recenti. L'attenzione si concentrerà soprattutto sulle operazioni concluse tra il 2015 e il primo semestre del 2017 che rivestono particolare significato strategico per le imprese investrici, talvolta a prescindere dalla dimensione economica assoluta dell'iniziativa (in termini ad

23. Esempiarmente due acquisizioni messe a segno da altrettante imprese farmaceutiche italiane nel 2007. Rottapharm ha acquisito per 610 milioni di euro la tedesca Madaus. L'operazione, corrispondente alla più grande acquisizione all'estero di sempre per la farmaceutica italiana, ha consentito al gruppo italiano di raddoppiare il proprio giro d'affari (si noti peraltro come il controllo di Rottapharm sia stato acquisito nel 2014 dal gruppo svedese Meda, a sua volta acquisito nel 2016 dalla statunitense Mylan). Parallelemente, Recordati ha rilevato la francese Orphan Europe, leader europeo nel comparto dei farmaci "orfani", destinati alla cura di malattie gravi, ma poco diffuse.

esempio di investimento complessivo). In questo modo si getterà luce anche su alcune iniziative di investitori di piccola e media taglia internazionale che meritano attenzione, rappresentano un segmento estremamente dinamico dell'industria italiana²⁴.

I settori del made in Italy

Importanti cambiamenti si osservano negli anni più recenti nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane del comparto alimentare, che negli ultimi anni hanno dedicato maggiore attenzione rispetto al passato alla crescita sui mercati esteri, sia attraverso la creazione di adeguate reti commerciali, sia attraverso acquisizioni di *assets* industriali per ampliare il proprio portafoglio prodotti e/o diventare *insider* in alcuni importanti mercati di sbocco. Si è già citato il caso di Ferrero, la principale IMN italiana del settore, la cui espansione multinazionale era avvenuta fino a pochi anni or sono per vie esclusivamente interne. Il nuovo corso ha preso il via nell'ottobre 2014, con l'acquisizione della turca Oltan, strategica per la produzione di nocciole; nel 2015 è stata la volta del produttore inglese di cioccolato Thorntons, con oltre 3mila dipendenti, 242 negozi e caffè nel Regno Unito, oltre a 158 outlet in franchising; nel 2016 Ferrero ha quindi acquisito la belga Delacre, specializzata nei biscotti *gourmet*. Nel frattempo, nel settembre 2015 era stato inaugurato in Cina lo stabilimento di Hangzhou, nella zona di Shanghai, costruito con un investimento di 300 milioni di dollari – il più grande tra quelli recenti di imprese italiane – e destinato ad occupare a regime un migliaio di addetti. La strategia espansiva di Ferrero è proseguita anche nel 2017, con due importanti acquisizioni negli Stati Uniti. A marzo è stato rilevato il produttore statunitense di cioccolato di alta qualità Fanny May, con 80 negozi e uno stabilimento con 750 addetti; ad ottobre è stato siglato l'accordo per rilevare Ferrara Candy Company, terzo produttore americano di confetteria, caramelle gommose e dolci stagionali, con ricavi che si aggirano intorno al miliardo di dollari.

Una significativa accelerazione nel processo di espansione internazionale caratterizza le strategie del gruppo Granarolo. Dopo essere entrato in Francia nel 2013 con l'acquisizione del controllo della caseario, il gruppo ha rafforzato la propria rete commerciale europea nel 2016 con l'acquisizione del 60 per cento di Comarsa, distributore di prodotti alimentari *made in Italy* in Svizzera (mercato che per l'Italia è il quarto in Europa per l'export di prodotti caseari italiani in Europa) del 50 per cento della svedese Matric Italgross, seconda piattaforma commerciale di prodotti enogastronomici italiani del paese, e del. Di particolare rilievo l'acquisizione di Matric Italgross, che si avvale di tre piattaforme logistiche che garantiscono una copertura di tutto il territorio nazionale e che consentiranno a Granarolo di sviluppare da subito importanti sinergie sul mercato locale, dove l'impresa italiana era già leader in termini di quote di mercato.

Nel frattempo il gruppo bolognese ha puntato decisamente verso il Brasile, che rappresenta un mercato strategico per la presenza di un'ampia comunità italiana di circa 25 milioni di persone naturalmente interessate ai nostri prodotti; solo il segmento *diary* vale 23 miliardi di euro. A fine 2015 Granarolo ha acquisito il 60 per cento di Yema Distribuidora de Alimentos Ltda, un'azienda specializzata nella produzione e commercializzazione di prodotti caseari con due stabilimenti; nel marzo 2017 Granarolo ha

24. Si osservi come le operazioni registrate nel corso del 2016 e del primo semestre 2017 non trovino ancora riscontro nei dati discussi in questa sede, riferiti alle partecipazioni attive al 31 dicembre 2015.



quindi rilevato il 60 per cento anche di Allfood, un importante produttore, importatore e distributore con sede a San Paolo che vanta un portafoglio di 250 prodotti di cui il 33 per cento a marchio proprio e il 48 per cento italiani (un quarto formaggi e il resto salumi; tra i marchi distribuiti Bassi, Brazzale, Igor, Levoni e Negroni). Allfood possiede un centro logistico di 2.000 mq e uno stabilimento con due linee produttive per il taglio e porzionatura rispettivamente di salumi e formaggi. L'attività di Allfood, che distribuisce prevalentemente alla grande distribuzione, si integra con quella svolta da Yema, che invece vende prevalentemente nel canale *foodservice* e che nel primo anno di attività sotto la nuova proprietà italiana ha registrato un incremento di fatturato del 25 per cento.

Nel settore del caffè spicca l'operazione da 700 milioni di euro con cui Lavazza ha acquisito nel marzo 2016 la francese Carte Noire, leader sul mercato nazionale con circa 300 dipendenti tra la sede di Parigi e lo stabilimento di Lavérune, nel sud della Francia, dove Lavazza intende riportare anche la produzione esternalizzata in passato. L'impresa italiana porta così al 20 per cento la sua quota di mercato in Francia, mercato strategico che rappresenta il quinto consumatore di caffè del pianeta e il secondo in Europa davanti all'Italia; il mercato transalpino diventa così il secondo per Lavazza dopo l'Italia. Carte Noire è la più importante di una serie di acquisizioni portate recentemente a termine dal gruppo torinese con l'obiettivo di raggiungere un livello dimensionale che consenta a Lavazza di competere ad armi pari con gli altri grandi *player* del settore (oggi il gruppo piemontese si colloca al settimo posto nella classifica dei maggiori torrefattori mondiali). Nel 2015 era entrato a far parte del gruppo Lavazza il marchio Merrild, leader storico in Danimarca e nei Paesi Baltici; inoltre erano state acquisite le attività di distribuzione in Australia, con la conseguente costituzione di una nuova consociata.

L'altro grande *player* italiano del settore, Massimo Zanetti Beverage Group ha invece acquisito nel 2016 per poco meno di 75 milioni di euro il 100 per cento della portoghese Nutricafès, uno degli operatori principali nel mercato locale grazie a due brands storici e prestigiosi: "Nicola Cafés" e "Chave D'Ouro". Il gruppo italiano rafforza così la sua posizione in portogallo, dove già operava attraverso una propria controllata con il brand Segafredo Zanetti, raggiungendo una quota di mercato complessiva del 14 per cento.

Nel settore delle bevande due importanti operazioni sono state messe a segno da Campari, che ha rafforzato e arricchito ulteriormente l'offerta *premium*. Nel marzo 2016 il gruppo milanese ha lanciato un'OPA amichevole per la Société des Produits Marnier Lapostolle, uno dei principali produttori francesi di alcolici e proprietaria tra gli altri del brand *premium* e iconico Grand Marnier. Frutto di un'accurata ed esclusiva miscela di essenza distillata di arance e di fine cognac, Grand Marnier è uno dei marchi più noti e celebrati del settore, con una storia di 150 anni e una forte presenza nel canale *premium on trade*, che permette a Campari di capitalizzare ulteriormente il fenomeno di riscoperta dei cocktail classici, in particolare negli Stati Uniti.

All'inizio del 2017 Campari ha quindi acquisito per circa 55 milioni di euro Bulldog l'intera proprietà di London Dry Gin, un brand statunitense di proprietà indipendente che Campari già distribuiva dal 2014 attraverso la propria rete commerciale. Lanciato negli Stati Uniti nel 2007 e successivamente in Europa, Bulldog Gin è secondo ISWR il quarto *premium* gin nel mondo ed è oggi disponibile in 95 paesi, con una forte concen-

trazione in Europa.

Nel settore dell'abbigliamento va segnalata l'operazione con cui nel 2016 la bolognese WP Lavori in Corso ha acquisito l'80 per cento della statunitense Woolrich, titolare dell'omonimo marchio di abbigliamento *outdoor*. Si tratta di uno dei rari casi in cui un distributore acquisisce la casa madre: WP Lavori in Corso era infatti partner di Woolrich dal 1984 come distributore e dal 1998 come licenziatario per il design, la produzione e la distribuzione, prima in Italia e poi in Europa e in Asia. L'operazione riguarda tutte le attività industriali, i diritti associati al marchio e l'intera rete distributiva; è stata costituita una nuova holding, Woolrich International, con la responsabilità di guidare e accelerare lo sviluppo del marchio sui mercati internazionali. Woolrich International ha sede legale a Londra e uffici operativi a New York, Woolrich in Pennsylvania, Bologna e Milano; occupa circa 300 persone e ha un giro d'affari di 170 milioni di euro.

Nello stesso settore si segnalano anche gli investimenti industriali di Moncler in Romania: dopo l'acquisizione di impianto produttivo nel 2015, nel 2016 è stata creata una seconda unità produttiva, con l'assunzione di circa 600 dipendenti. Tali operazioni sono finalizzate a consolidare il know-how di Moncler nel capospalla in piuma e a potenziare la propria capacità produttiva diretta del gruppo.

Nel settore delle calzature, l'iniziativa di maggiore interesse è probabilmente quella con la quale la bresciana Condor Trade ha acquisito nel marzo 2017 Erich Rohde, storico produttore tedesco di scarpe da tempo libero e pantofole, che si trovava in procedura fallimentare. L'accordo garantisce la sopravvivenza dello stabilimento di Schwalmstadt in Assia e il mantenimento di 50 addetti su 140; il marchio Rohde verrà gestito separatamente dal marchio InBlu di Condor Trade, realtà da 30 milioni di paia prodotte tra Italia, Polonia, India, Ucraina e ora Germania.

Chimica, farmaceutica, prodotti in gomma e plastica

Nel settore farmaceutico si segnala il gruppo P&R, che dopo aver rilevato nel 2015 il 20 per cento di TRB Group, azienda svizzera attiva nei derivati dell'acido ialuronico, nel 2016 ha acquisito prima l'italiana INFA, specializzata nei principi attivi farmaceutici, e poi, attraverso la controllata Fidia Farmaceutici il gruppo Glynn Brothers Chemical, con sedi a Praga (Repubblica Ceca) e Bratislava (Slovacchia).

Nel settore chimico spicca la fusione tra Polynt e la statunitense Reichhold, da cui è nato nel 2017 uno tra i principali produttori mondiali di resine per compositi, compound termoidurenti, gel-coat, coating e relativi intermedi. Il nuovo gruppo ha un giro d'affari di oltre due miliardi di euro ed è controllato in modo paritario dai precedenti azionisti delle due società, la finanziaria statunitense Black Diamond e l'italiana Investindustrial. Polynt ha apportato alla nuova realtà 13 stabilimenti (di cui 5 in Italia), 2.200 addetti e un giro d'affari di 1,3 miliardi di euro, mentre Reichhold, specializzata nella produzione di resine poliestere insature per compositi e coating, disponeva di 19 siti produttivi in Nord e Sud America, Medio Oriente, Europa e Asia e 5 centri tecnologici, per complessivi 1.300 addetti. Per ottenere il via libera dalla UE, i due partner hanno dovuto impegnarsi a cedere il principale impianto di resina poliestere insatura di Reichhold, situato a Etain, nella Francia Nordorientale.



Alcune interessanti operazioni si segnalano nel settore dei prodotti in gomma e plastica e in particolare negli imballaggi.

Tra le imprese maggiormente attive GualapackGroup, impresa nata nel 2010 dalla fusione di Safta e Gualapack, che produce bobine di film laminato, packaging flessibili e impianti di riempimento. Nel corso del 2015 l'impresa alessandrina ha prima aumentato la partecipazione in due imprese cinesi di cui già era azionista (Guangzhou Secure Packaging, con sede a Guangdong, e Secure HY Packaging, con sede a Jiangsu); quindi ha rilevato il controllo di Tradbor, produttore brasiliano di confezioni *stand-up pouches*. Infine, nel giugno 2017 GualapackGroup ha acquisito la messicana Excel Nobleza, attiva nel converting di imballaggi flessibili (stampa e laminazione, produzione di buste e *pouches*). I nuovi stabilimenti in Brasile e Messico si aggiungono ai cinque già presenti in Europa (tre in Italia, uno in Romania e uno in Ucraina), a quello del Costa Rica e alle joint venture negli Stati Uniti e in Cina.

Sempre nel settore dell'imballaggio, la lodigiana Airpack ha acquisito nel 2014 le attività europee del gruppo Pregis: in tutto quattordici società, con stabilimenti in Belgio, Regno Unito, Germania, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania e Polonia, con 850 dipendenti. Airpack punta a conquistare la leadership europea nel settore dell'imballaggio protettivo, nel quale copre le diverse linee di prodotto: imballaggi in bolle d'aria per l'antiurto, espansi con funzioni antigraffio, cuscini d'aria, buste imbottite e altri prodotti tecnici per l'isolamento termoacustico. A conferma di questa strategia nel 2016 Airpack ha acquisito anche le attività di TAP Telion-Air-Pac, uno dei più importanti operatori tedeschi del settore.

Lavorazione dei minerali non metalliferi

Nel settore del vetro particolarmente attiva è stata negli ultimi anni la padovana Stevanato, leader nella produzione di fiale in vetro per l'industria farmaceutica. Nel giro di poche settimane, all'inizio del 2016 l'impresa veneta ha annunciato tre distinti investimenti all'estero: dapprima la posa della prima pietra dello stabilimento brasiliano di Sete Lagoas, destinato ad occupare 200 dipendenti; quindi l'acquisizione della danese SVM Automatik, specializzata in apparecchiature per assemblaggio, packaging e soluzioni per la serializzazione; infine, l'acquisizione per 95 milioni di euro della tedesca Balda, gruppo da 500 dipendenti quotato a Francoforte e specializzato nei prodotti in vetro e plastica per l'*healthcare*.

Nel settore del cemento e dei materiali da costruzione la presenza industriale italiana all'estero ha subito un significativo ridimensionamento nel 2016, a seguito dell'acquisizione di Italcementi da parte di HeidelbergCement. Una parte delle attività passate sotto il controllo del gruppo tedesco sono tuttavia tornate nel giro di pochi mesi sotto controllo italiano. Nell'ottobre 2016 il gruppo Cementir ha infatti perfezionato, attraverso Aalborg Portland Holding, l'acquisizione per 336,8 milioni di euro dell'intero capitale di Compagnie des Ciments Belges S.A. (CCB), a capo di un gruppo composto da altre cinque società controllate e due partecipazioni di minoranza che è tra i principali produttori di materiali da costruzione in Belgio (cemento, calcestruzzo e aggregati).

Metallurgia e prodotti in metallo

Due importanti operazioni sono state messe a segno da imprese italiane del settore del fissaggio negli Stati Uniti. Nel 2014 il gruppo Fontana, leader nella produzione di viti e bulloni di alta qualità, ha rilevato il controllo di Acument Global Technologies Inc., gruppo con una posizione di rilievo nei mercati nel Nord, Centro e Sud America con 5 miliardi di pezzi prodotti l'anno. Nel 2016 è stata la volta di Agrati, leader nei sistemi di fissaggio per il mercato *automotive*: l'impresa brianzola ha acquisito per circa 200 milioni di euro una delle principali società statunitensi del settore, Continental Midland Group (CMG). L'impresa acquisita possiede 4 stabilimenti tra Illinois, Ohio e Indiana, dove vengono prodotte viti, bulloni, dadi e pezzi speciali stampati a freddo; fanno parte del gruppo anche il centro logistico e gli uffici commerciale e tecnici di Southfield nel Michigan. Il gruppo Agrati opera oggi industrialmente in tre continenti – Europa, Nord America e Asia – con 12 siti produttivi e 5 centri logistici, 2.500 dipendenti e un fatturato di 640 milioni di euro.

Nel settore del riscaldamento domestico prosegue l'espansione internazionale di Ariston Thermo, che tra il 2014 e il 2016 ha realizzato ben sei investimenti all'estero. L'ultima operazione, datata settembre 2016, è probabilmente anche quella più significativa: si tratta del 79 per cento della canadese NTI (New York Thermal Inc.), azienda con due impianti ai confini tra Halifax e il Maine, 120 dipendenti e circa 30 milioni di fatturato, che è tra i maggiori player nordamericani nel segmento delle caldaie murali a gas a condensazione. In Canada e negli Stati Uniti prevale storicamente il riscaldamento ad aria, ma si sta facendo largo quello ad acqua; NTI è stata individuata da Ariston Thermo perché cresce al ritmo del 20 per cento da cinque anni, a conferma di una buona conduzione e di un mercato in costante incremento.

Prodotti elettrici, elettronici e ottici

Un'interessante iniziativa nel comparto dei prodotti elettrici, elettronici e ottici è quella compiuta da Ambienta SGR, uno dei pochi operatori italiani di *private equity* che si sono spinti al di fuori dei confini nazionali: si tratta di un'operazione "piccola" (circa 9 milioni di euro), ma di forte valenza. Ci riferiamo all'acquisizione ad inizio 2016 del controllo di Mikrotron, società leader nella produzione di sistemi di visione ad alta velocità, utilizzati nei processi produttivi dei settori più svariati, per garantire una maggiore efficienza nell'uso risorse, riducendo l'utilizzo di energia e lo spreco di materiali. Per il *private equity* italiano, specializzato nella *green economy* e nell'efficiente utilizzo delle risorse, l'operazione rappresenta la continuazione del progetto di consolidamento nel settore del *machine vision* sotto il brand LakeSight Technologies, iniziato da Ambienta nel 2012 con l'acquisizione di Tattile, azienda italiana tra i principali leader del settore. L'operazione prevede tra l'altro che i precedenti azionisti di Mikrotron reinvestano per una minoranza nel progetto LakeSight Technologies. Si tratta peraltro del secondo IDE di Ambienta SGR in Germania: nell'aprile 2015 aveva infatti rilevato il controllo di Oskar Nolte, produttore leader di sistemi di verniciatura e rivestimento a lacca del legno.

Meccanica strumentale

Molte le operazioni nel comparto della meccanica strumentale, dove sono molte le imprese italiane di medie dimensioni internazionali, che godono di una posizione di eccellenza nelle rispettive nicchie di mercato.



Nel settore dell'oleodinamica si segnala il gruppo Interpump, che dopo aver acquisito all'inizio del 2015 l'intero capitale di Walvoil (una "multinazionale tascabile" di Reggio Emilia che rappresenta uno dei maggiori *player* internazionali nella produzione e commercializzazione di valvole e distributori oleodinamici), nel febbraio 2017 ha rilevato per 90 milioni di euro il gruppo spagnolo Inoxpa, attivo nella fabbricazione e commercializzazione di apparecchiature di processo e sistemi per il trattamento dei fluidi per l'industria alimentare, cosmetica e farmaceutica. Nel 2016 Inoxpa ha realizzato un fatturato di circa 60 milioni di euro, il 75 per cento del quale realizzato attraverso 20 filiali in altri 18 paesi. L'acquisizione strategica del gruppo spagnolo appare strategica in quanto consente a Interpump di entrare in un mercato affine al suo *core business*, ampliando le proprie competenze e le opportunità di crescita nell'industria alimentare, cosmetica e farmaceutica.

Un'altra impresa quotata a Piazza Affari e leader nel suo settore, le macchine per il confezionamento di prodotti farmaceutici, alimentari, cosmetici, tabacco, tè e caffè, è la bolognese IMA. All'inizio del 2015 IMA ha acquisito per circa 65 milioni di euro l'80 per cento del gruppo Oystar, composto da cinque imprese attive nella progettazione, produzione e commercializzazione di macchine, linee ed impianti per il confezionamento di prodotti destinati all'industria alimentare e in particolare al settore *dairy*, con stabilimenti produttivi in Germania, Francia, Spagna e India. Le attività acquisite occupano circa 850 dipendenti, con un fatturato consolidato di 185 milioni di euro. Nel 2017 l'impresa bolognese ha quindi acquisito per circa 7 milioni di euro il 70 per cento dell'argentina MAI, che produce macchine per il confezionamento di tè e tisane in sacchetti filtro.

Un'ottica di allargamento della gamma di prodotti è anche quella che nell'aprile 2017 ha portato il gruppo De' Longhi a raggiungere un accordo per l'acquisizione del 40 per cento del gruppo svizzero Eversys, con l'opzione di salire al 100 per cento entro il giugno 2021. Questa operazione segna l'ingresso del Gruppo De' Longhi nel settore delle macchine professionali per il caffè espresso, con focus sui modelli superautomatici. Il gruppo Eversys, fondato nel 2009 in Svizzera e con sede in Ardon, è attivo nella progettazione e realizzazione integrata di macchine per il caffè espresso destinato ad utenti professionali e ha fatturato nel 2016 circa 17,3 milioni di franchi svizzeri, con un incremento del +48 per cento rispetto all'anno precedente.

Un esempio di espansione orizzontale viene da un'altra "multinazionale tascabile" emiliana, la bolognese Bonfiglioli, che nel 2015 ha inaugurato un nuovo stabilimento presso il Qingpu Industrial Park di Shanghai. Grazie al nuovo impianto, che ha richiesto l'investimento di una decina di milioni di euro e che occupa 200 dipendenti. Bonfiglioli è oggi in grado di soddisfare pienamente la richiesta del mercato cinese di sistemi di trasmissioni di potenza, destinate sia all'industria leggera (imballaggio e l'etichettatura), sia all'industria pesante, alle macchine agricole, all'ingegneria navale, al settore delle energie rinnovabili (eolico in particolare).

L'acquisizione di un concorrente diretto è invece l'operazione messa a segno dal gruppo Emmegi di Modena, specializzato nella produzione di sistemi per la lavorazione di profilati in alluminio, leghe leggere, PVC e ferro, con circa 500 dipendenti e un fatturato di 105 milioni di euro realizzato all'80 per cento sui mercati esteri. Nel 2016 Emmegi ha acquisito il gruppo tedesco Elumatec, specializzato nella produzione di macchine per serramentisti, con circa 700 dipendenti e ha un fatturato consolidato di circa 120 milioni

di euro; oltre al quartier generale e all'impianto produttivo di Mühlacker, vicino Stoccarda, Elumatec possiede un secondo stabilimento in Bosnia Erzegovina e una rete commerciale di circa 30 filiali e di distributori in oltre 50 Paesi. L'acquisizione ha dato vita al più importante gruppo del settore, con circa 1.200 addetti in sei unità produttive (di cui cinque in Europa e una in Asia) e un giro d'affari di circa 225 milioni di euro.

L'espansione orizzontale nel proprio settore, combinata talvolta con il completamento della gamma di prodotti guida anche le strategie di internazionalizzazione di Faac, impresa bolognese leader nella produzione di operatori per cancelli, barriere automatiche e dispositivi elettronici di controllo degli accessi. All'inizio del decennio Faac si era resa protagonista di una lunga serie di acquisizioni, concentrate in Europa e Nord America: la spagnola Clemsa e l'olandese Altron nel 2010, l'altra olandese Kemko e la svizzera Zeag nel 2011, la statunitense Datapark, la tedesca Magnetic Autocontrol Group e la brasiliana Rossi Industrias Electromecanica nel 2012, anno in cui aveva aperto anche nuove filiali commerciali in Turchia e in Russia. Faac ha ripreso a crescere all'estero nel 2016, rivolgendo questa volta la propria attenzione all'Africa con l'acquisizione della sudafricana Centurion Systems, cliente di Faac sin dagli anni '80 e maggiore impresa del settore nel paese, con 400 dipendenti e 42 milioni di euro di fatturato realizzati anche in altri paesi del continente nero e in Australia.

Rientra invece in una logica di pura diversificazione l'investimento da 103,3 milioni di euro con il quale nel febbraio 2016 la holding Exor ha acquisito il 13 per cento della danese Welltec, leader nel campo delle tecnologie robotiche per l'industria petrolifera (e più precisamente per le attività di manutenzione, pulizia e riparazione dei pozzi di estrazione). La strategia di investimento della finanziaria guidata da John Elkann, che detiene le quote di maggioranza in FCA e CNH Industrial, include anche l'acquisizione di quote di minoranza in società dotate di alto potenziale di crescita, con l'obiettivo di sostenere imprenditori di talento nella realizzazione dei loro piani di sviluppo. Walltec è stata anche scelta perché rappresenta per Exor un'occasione interessante per investire nel settore petrolifero, in un momento caratterizzato da valutazioni convenienti e da cambiamenti strutturali che stanno facendo emergere nuove opportunità.

Mezzi di trasporto

Rilevanti investimenti sono stati realizzati nell'ultimo triennio dal gruppo Fiat per rinnovare i propri impianti produttivi e sostenere la crescita organica del gruppo, sostenuta dai nuovi modelli. Tra di essi, merita senz'altro una citazione l'investimento che in Brasile ha portato nell'aprile 2015 all'inaugurazione del complesso industriale Jeep di Goiana, nello stato di Pernambuco: un'unità produttiva modello destinata ad impiegare a regime 9mila persone per produrre 250 mila veicoli l'anno. La nuova fabbrica è la prima globale di FCA, cioè la prima ad essere stata progettata da un team "interculturale", che si è potuto avvalere delle esperienze sviluppate dal Gruppo in ognuna delle aree operative. Il complesso di Pernambuco è, inoltre, il più moderno e il più grande di FCA nel mondo e utilizza un processo produttivo e una gestione logistica ottimali, avendo adottato i migliori standard di efficienza, qualità e performance. I lavori di allestimento del nuovo stabilimento sono durati circa due anni e mezzo e hanno richiesto investimenti per 7 miliardi di reais (oltre 2,2 miliardi di euro), di cui 3 miliardi per l'impianto Jeep, 2 per il parco dei fornitori e il resto per lo sviluppo dei prodotti e altri investimenti. La nuova fabbrica, dotata di 700 robot, si estende su 260mila metri quadrati e ha una capacità produttiva di 250mila veicoli l'anno, con la possibilità di produrre tre diversi modelli (attualmente vi è prodotta la Jeep Renegade destinata ai mercati latino-



americani). L'impianto di Pernambuco è strategico per il piano di espansione internazionale del brand Jeep e rafforza la presenza di FCA in Brasile, un mercato nel quale l'impresa italiana è leader ormai da quindici anni consecutivi. Il parco dei fornitori, strettamente collegato con l'impianto di produzione, si trova all'interno del perimetro industriale e occupa un'area di 270mila metri quadrati; vi si sono già insediate 16 aziende, tra cui alcune italiane. Già a fine 2015 il complesso industriale impiegava più di 9.000 persone, di cui 3.300 nella fabbrica Jeep, 4.900 presso i fornitori e circa 850 nei servizi.

Per Iveco va segnalato l'avvio nel 2014 di una joint venture in Sudafrica con il produttore locale Larimar Group per la produzione di veicoli commerciali e autobus. La joint venture, di cui Iveco detiene il 60 per cento delle quote, produce veicoli commerciali leggeri, medi e pesanti e autobus urbani, sia con motore anteriore sia a pavimento piatto, in uno stabilimento situato nella zona periferica di Pretoria con circa mille dipendenti e una capacità produttiva annuale di 7.000 veicoli commerciali e 1.000 autobus.

Nel settore della componentistica auto un'operazione di particolare rilievo strategico è stata finalizzata nel settembre 2015 da Brembo con l'acquisizione per circa 86 milioni di euro del 66 per cento di Asimco Meilian Braking Systems (Langfang) Co., Ltd. L'azienda acquisita, basata a Langfang nella provincia di Hebei, possiede una fonderia e uno stabilimento di produzione di dischi freno in ghisa e società fornisce i produttori di auto della regione, rappresentati in prevalenza da joint venture nate da accordi tra società cinesi e i grandi player occidentali. Asimco occupava al momento dell'acquisizione 637 dipendenti e il suo giro d'affari si aggira attorno ai 90 milioni di euro. Questa acquisizione – una delle poche messe a segno in Cina da imprese italiane – rafforza la presenza di Brembo in un mercato che si avvia a diventare per l'auto il più importante al mondo. L'investimento cinese si inserisce nella strategia Brembo di diventare un produttore domestico in ogni paese dove il gruppo opera. In Cina ha investito anche Sogefi, società di componentistica auto del gruppo Cir, che nel 2014 ha inaugurato due stabilimenti nella zona di sviluppo economico e tecnologico di Wujiang, nell'area di Shanghai, frutto di investimenti per circa 40 milioni di dollari. L'obiettivo è quello di affermarsi tra i principali produttori di componenti per sospensioni e sistemi motore nel paese, con un ricavi a regime di 100 milioni di dollari l'anno.

Ha invece investito in Europa la bresciana Carlo Gnutti, che produce componenti di precisione per i motori. Già presente con stabilimenti negli Stati Uniti, in vari paesi europei e in India, nel 2014 Carlo Gnutti ha acquisito due concorrenti svedesi, fornitori di produttori quali Scania, Volvo e MAN: Vici Industri, produttore di gruppi bilancieri con una cinquantina di addetti che porta al gruppo italiano importanti contratti di fornitura e una significativa esperienza nella *lean manufacturing*, e Ljunghall Group, specializzato nelle pressofusioni in alluminio per l'automotive e le telecomunicazioni, che conta oltre 700 dipendenti nei siti produttivi di Sodravä in Svezia e Caslav in Repubblica Ceca.

Al di fuori del mondo del trasporto su gomma va citata la recente conclusione della trattativa con lo stato francese che consentirà a Fincantieri di acquisire il controllo dei cantieri navali di Saint-Nazaire di STX France, sia pure attraverso una partecipazione del 50 per cento, grazie al prestito dell'1 per cento del capitale da parte del Governo francese, che potrà essere revocato solo a condizione di un inadempimento del gruppo

italiano rispetto agli impegni industriali assunti²⁵. Saint-Nazaire è un asset strategico sia per la Francia, sia per Fincantieri, in quanto vi è possibile realizzare unità di grandi dimensioni: dei tre bacini a disposizione, uno sfiora quasi il chilometro di lunghezza (per 70 metri di larghezza), di cui gli italiani non dispongono e che consente di intercettare la domanda di “giganti del mare” che sempre più caratterizzano l’industria del settore. Tali strutture danno ad esempio la possibilità di realizzare le unità da 200 e 227mila tonnellate che sono state ordinate da MSC e Royal Caribbean. Si consideri che il più grande cantiere di Fincantieri – quello di Monfalcone – ha in costruzione una nave poco sopra 150mila tonnellate.

Altre industrie manifatturiere

Molto attivo negli ultimi anni sui mercati internazionali il gruppo FILA - Fabbrica Italiana Lapis ed Affini. Due importanti acquisizioni sono state finalizzate nel corso del 2016. In febbraio FILA ha acquisito per 80,8 milioni di euro l’intero capitale di Daler-Rowney Lukas, gruppo britannico che produce e distribuisce dal 1783 articoli e accessori per il settore *art & craft*, con circa 60 milioni di sterline di ricavi (poco meno di 80 milioni di euro) e più di 700 dipendenti in tutto il mondo. Con una presenza diretta nel Regno Unito, Repubblica Dominicana (produzione), Germania e Stati Uniti (distribuzione), Daler-Rowney Lukas si rivolge a un pubblico di consumatori trasversale con un’offerta complementare a quella di FILA; negli Stati Uniti, è dal 2009 il principale fornitore di prodotti per l’arte di Walmart. FILA ha così rafforzato la propria presenza nel settore *art & craft*, caratterizzato da significative sinergie distributive e commerciali con il mercato del colore e degli strumenti per la creatività. L’integrazione con Daler-Rowney Lukas dovrebbe consentire rilevanti sinergie sia sul lato dei costi, attraverso l’ottimizzazione della struttura produttiva, della forza vendite e dei costi indiretti, sia sul lato dei ricavi, grazie all’incremento delle vendite dei prodotti del gruppo. In ottobre FILA ha quindi annunciato l’acquisizione per un controvalore di 85 milioni di euro dal gruppo francese Hamelin del 100 per cento del gruppo Canson, probabilmente l’azienda più prestigiosa al mondo nell’ambito della produzione e distribuzione di carte ad alto valore aggiunto per le belle arti, il disegno, il tempo libero e la scuola, ma anche per le edizioni artistiche, la stampa tecnica e digitale. Canson, fondata nel 1557 dalla famiglia Montgolfier ad Annonay, possiede un impianto produttivo in Francia e siti di conversione e distribuzione in Italia, Francia, Stati Uniti, Cina, Australia e Brasile; i suoi prodotti sono distribuiti in oltre 120 paesi.

Nel settore cartario si segnala anche l’operazione finalizzata sempre nel 2016 da Sofidel in Ungheria, con l’acquisizione delle attività di Forest Papir e la seguente creazione di Sofidel Hungary, operazione con la quale il gruppo rafforza la propria leadership europea creando nuove possibilità di crescita e di sviluppo. Più in dettaglio, Sofidel ha acquisito uno stabilimento a Piszke (al cui interno è attiva una linea Futura per rotoli di carta igienica) a nord-ovest di Budapest nei pressi del confine slovacco, una linea dello stabilimento di Lábatlan (per carta igienica e asciugatutto) e le linee dello stabilimento di Leányvár per prodotto piegato (fazzoletti e tovaglioli); 200 i lavoratori coinvolti.

25. L’accordo ha una validità di 12 anni, nel corso dei quali sono previsti momenti di verifica degli impegni assunti da parte dei partner. In caso di revoca del prestito, Fincantieri potrà esercitare un’opzione *put* che obbliga lo Stato francese a comprare tutta la sua quota a un *fair price*. Fincantieri avrà presidente, amministratore delegato e maggioranza nel consiglio di amministrazione di STX attraverso il *casting vote*.



5. Le partecipazioni all'estero negli altri settori

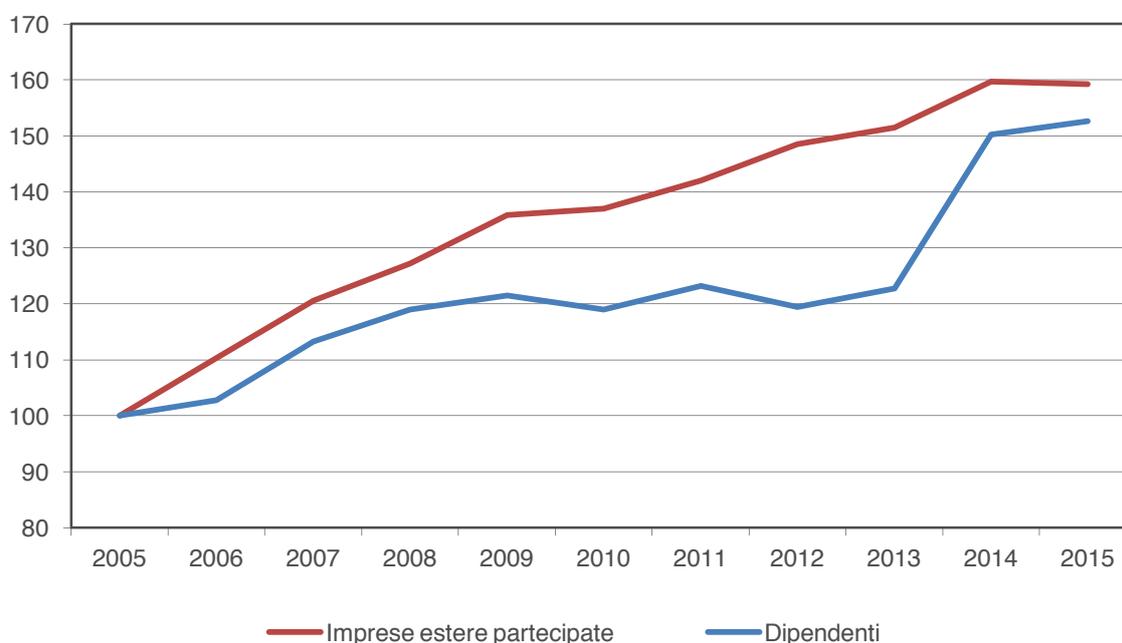
5.1. Agricoltura, silvicoltura e pesca

A fine 2015 le imprese estere partecipate da imprese italiane sono 387; esse occupano poco più di 9mila dipendenti e il loro fatturato aggregato è pari a 727 milioni di euro. Le partecipazioni di controllo riguardano il 70,8 per cento delle imprese partecipate, il 75 per cento dei relativi dipendenti e il 79,7 per cento del fatturato.

La crescita del numero di partecipazioni è stata sostanzialmente lineare (fig. 3.3), mentre il balzo del numero di dipendenti (e del fatturato) nel 2014 è dovuto a un'acquisizione di significative dimensioni operata in Brasile da MZ Green Coffee (società facente capo alla famiglia Zanetti, che controlla il gruppo Massimo Zanetti Beverage Group, noto per il marchio Segafredo).

La maggior parte delle iniziative concerne i paesi UE e fa riferimento per lo più a investitori di piccola e piccolissima dimensione. Al riguardo, spiccano gli investimenti di Riso Scotti in Romania: l'impresa possiede 7.500 ettari di terreni e si occupa della loro gestione agricola, nonché della trasformazione industriale e della commercializzazione e distribuzione dei prodotti nell'Europa dell'Est, dalla Romania alla Bulgaria, alla Moldavia e progressivamente nei paesi confinanti.

Figura 3.3 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nell'agricoltura, silvicoltura e pesca, 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)

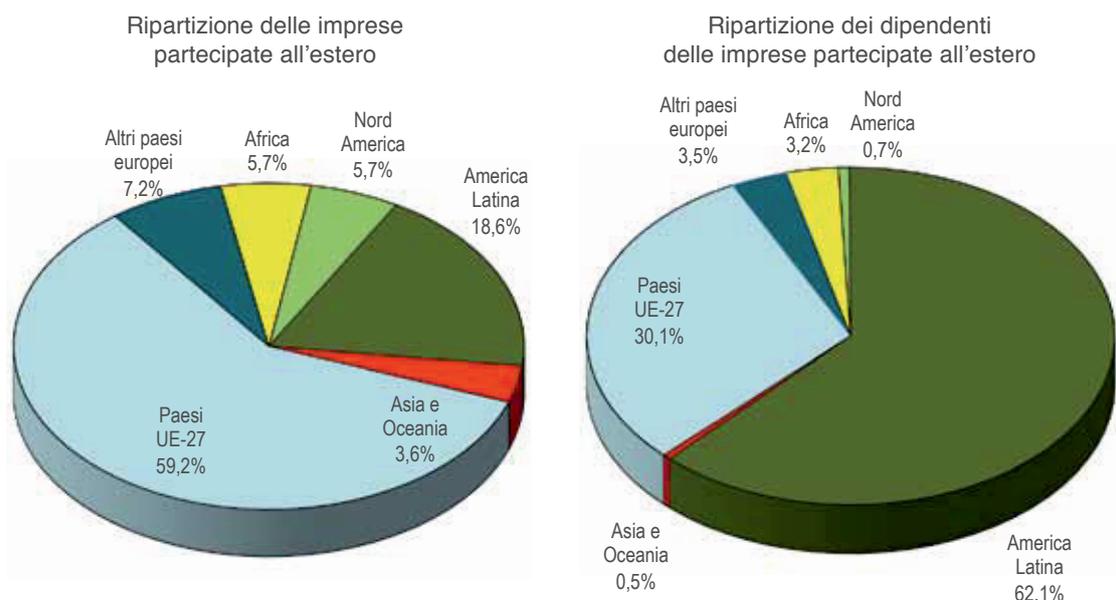


Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

In Bulgaria si è invece insediato il gruppo Rigoni di Asiago, con la produzione di frutta biologica per marmellate e succhi, la quale viene successivamente lavorata nello stabilimento italiano di Foza, nell'altopiano di Asiago. I terreni bulgari si trovano in una zona a bassissima infrastrutturazione e dunque con terreni incontaminati, a differenza del Veneto dove la produzione di biologico “vero” risulta assai complicata.

Quasi i due terzi dei dipendenti all'estero nel settore si concentrano comunque in America Latina, per effetto di alcuni investimenti di grandi dimensioni. Tra di essi si ricordano gli investimenti di Edizione Holding (gruppo Benetton) in Argentina, quelli di Panapesca in Argentina e Cile e alcune fazende per la coltivazione di caffè pregiato in Brasile, Honduras e Costa Rica, acquisite nel recente passato da Illycaffè e da Massimo Zanetti Beverage Group, per garantirsi l'approvvigionamento di miscele di elevata qualità.

Figura 3.4 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero nell'agricoltura, silvicoltura e pesca, al 31 dicembre 2015



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

5.2. Industria estrattiva

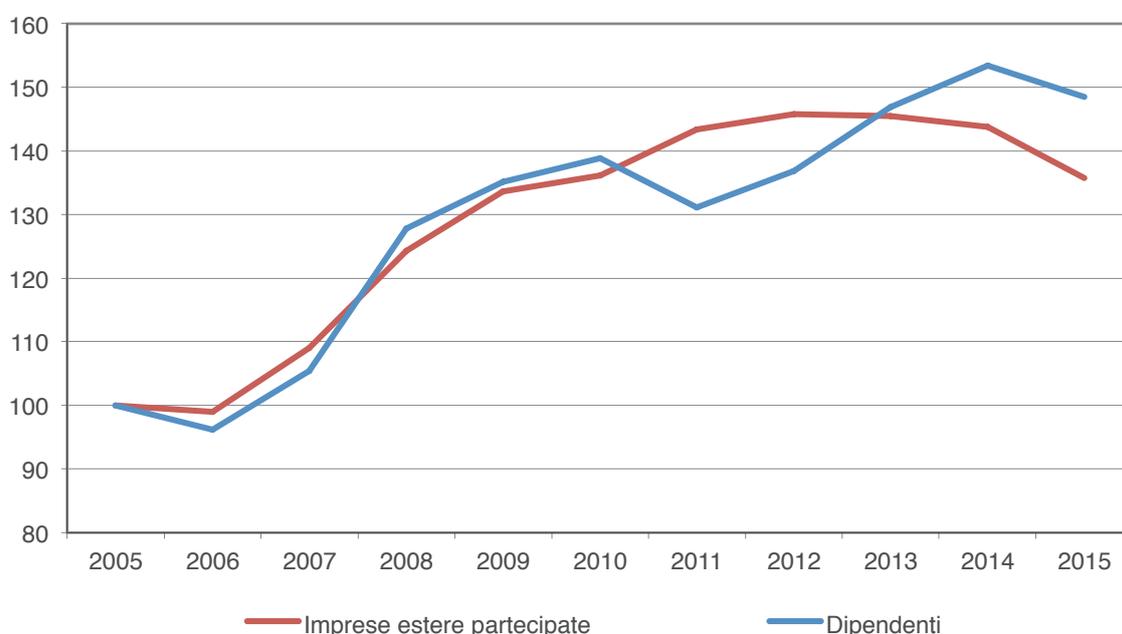
Nel settore estrattivo si contano 391 imprese estere partecipate da imprese italiane, con circa 54.100 dipendenti e un fatturato aggregato di 27,1 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo pesano per il 71,9 per cento in relazione al numero delle imprese partecipate, il 43,8 per cento dei relativi dipendenti e il 75,3 per cento del fatturato.

La consistenza delle attività italiane all'estero (figg. 3.5 e 3.6) è in buona parte determinata dalle attività del gruppo ENI nella ricerca ed estrazione di idrocarburi, ove



vanta un portafoglio di *assets* geograficamente diversificato: Africa settentrionale e subsahariana, Mar Caspio, Mare del Nord, Mare di Barents, Golfo del Messico, Venezuela, Iraq e Indonesia. ENI ha confermato per il medio termine una strategia di crescita organica delle attività estrattive, con obiettivi che coniugano profittabilità e rimpiazzo delle riserve, anche facendo leva sulle relazioni di lungo termine instaurate nel tempo con i principali paesi detentori di quest'ultime. Negli anni più recenti il portafoglio esplorativo del gruppo si è ampliato grazie a nuove scoperte e acquisizioni sia in paesi di consolidata presenza, in particolare in Egitto, Mozambico, Ghana, Norvegia e Regno Unito, sia con l'ingresso in nuove aree, quali Montenegro e Marocco.

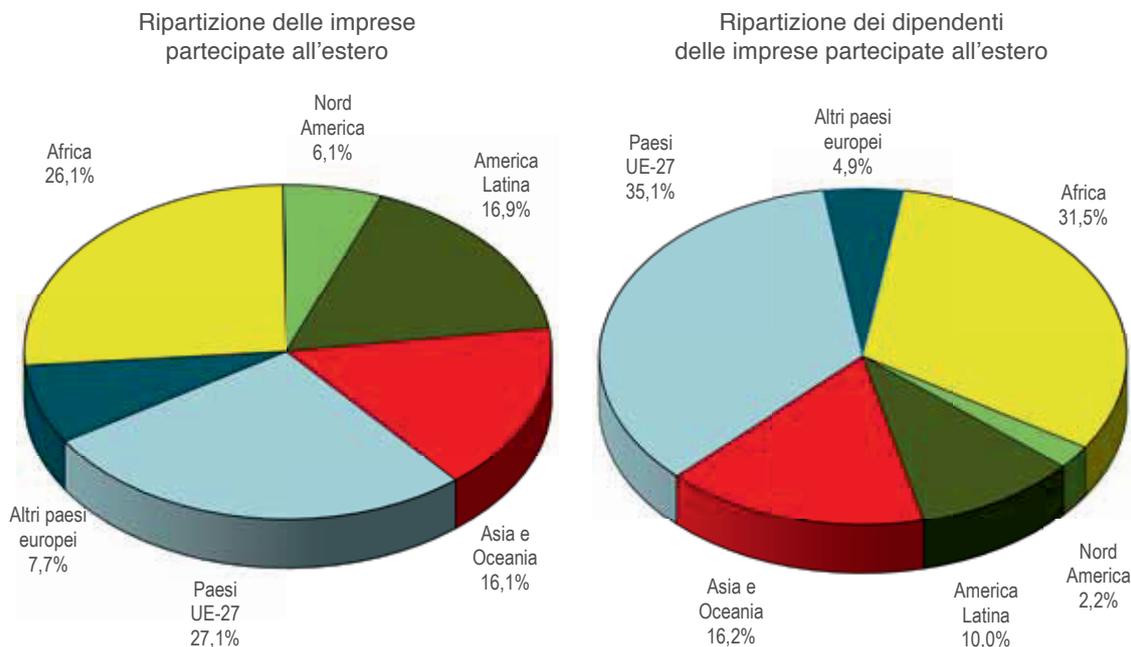
Figura 3.5 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nell'industria estrattiva, 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)



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

Accanto alle attività collegate all'estrazione di petrolio e gas naturale (ambito al quale si possono ricondurre anche i servizi di perforazione offerti, tra gli altri, da Saipem e dal gruppo Trevi), si segnalano le attività estrattive dei maggiori produttori nazionali di cemento e calcestruzzo (Italcementi e Buzzi Unicem, in particolare), relative alle cave per l'estrazione di materiali inerti e silicei che riforniscono gli impianti produttivi esteri, nonché le attività di estrazione di marmo e di prodotti lapidei, per lo più in Africa australe e in America Latina, da parte di alcuni tra i maggiori operatori nazionali del settore.

Figura 3.6 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero nell'industria estrattiva, al 31 dicembre 2015



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

5.3. Energia elettrica, gas, acqua e gestione dei rifiuti

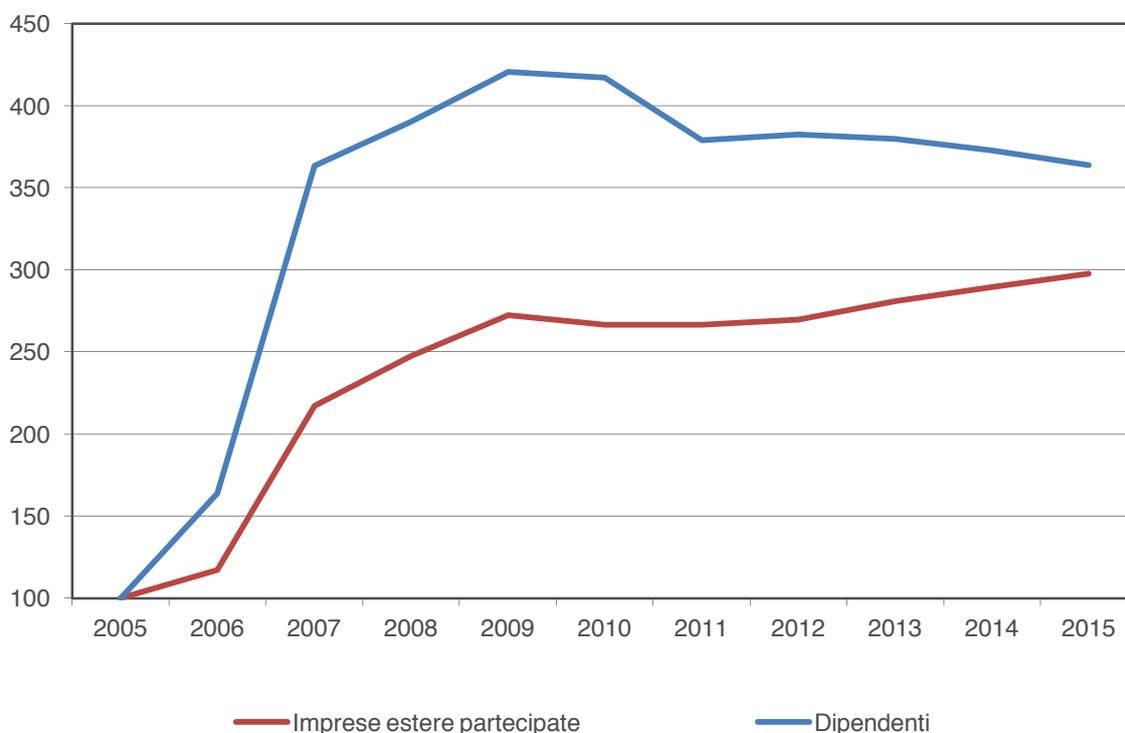
In questo settore operano 1.395 imprese partecipate all'estero, con oltre 54.400 dipendenti e un fatturato aggregato di quasi 61,8 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo sono largamente prevalenti e incidono per il 77,1 per cento delle imprese partecipate, l'80,8 per cento dei dipendenti e l'85,8 per cento del fatturato.

Gli elevati incrementi percentuali degli indicatori di consistenza delle partecipazioni all'estero (fig. 3.7) riflettono i livelli assai modesti di partenza, posto che solo dall'inizio del nuovo millennio le imprese italiane si sono affacciate sui mercati internazionali. Paradigmatico il caso di ENEL, che a fine 2015 contava oltre 39mila dipendenti all'estero (vale a dire ben oltre i due terzi di quelli di tutte le imprese estere a partecipazione italiana), a fronte di una presenza internazionale del tutto marginale all'inizio del secolo.²⁶

26. Il forte balzo nella consistenza delle partecipazioni italiane all'estero tra il 2007 e il 2008 è determinato dall'acquisizione da parte di ENEL del controllo del gruppo spagnolo Endesa. A partire dal 2012 non sono invece incluse tra le partecipazioni italiane le attività estere di Edison, a seguito dell'acquisizione del controllo dell'impresa milanese da parte della francese EdF.



Figura 3.7 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nelle *utilities* (produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua; raccolta e trattamento dei rifiuti), 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)



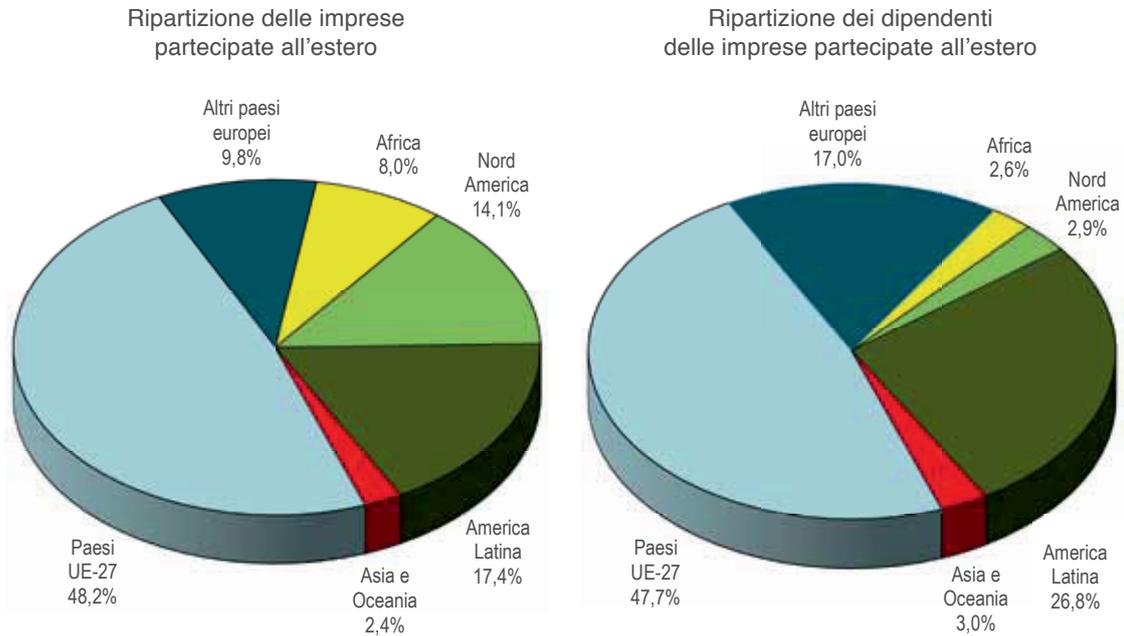
Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

La ripartizione geografica dei dipendenti delle partecipate estere (fig. 3.8) rispecchia da vicino le scelte insediative e acquisitive dei pochi protagonisti del settore.

Nella produzione e distribuzione di energia elettrica le attività estere di ENEL si concentrano in Europa (in particolare, Spagna, Portogallo, Francia, Belgio, Grecia, Slovacchia,²⁷ Romania, Russia) e in America Latina, mentre nel settore della distribuzione del gas il gruppo si posiziona oggi tra i leader europei, con una presenza di rilievo in molti paesi (Spagna, Portogallo, Regno Unito, Francia, Benelux, Germania, Austria, Ungheria e Turchia). Tra le altre IMN italiane del settore, si ricorda Butan Gas, attiva prevalentemente in Romania.

27. Si segnala che a fine 2015 il CdA di ENEL ha deliberato la cessione della partecipazione di controllo in Slovenské Elektrárne, operatore leader nel mercato slovacco della generazione elettrica. La cessione è articolata in due fasi, per un incasso totale di 750 milioni di euro, e ha consentito a ENEL di deconsolidare l'indebitamento finanziario netto di Slovenské Elektrárne. Nel 2016, ENEL ha ceduto a EPH il 50 per cento del capitale di Slovak Power Holding B.V., società titolare del 66 per cento di Slovenské Elektrárne.

Figura 3.8 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero nelle utilities, al 31 dicembre 2015



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

L'attività estera delle imprese italiane è limitata in America settentrionale, dove va comunque segnalato l'impegno di ENEL nel settore delle energie rinnovabili, e in Nord Africa, dove la presenza più significativa è ancora quella di ENEL, tramite Endesa (in Marocco). Del tutto modeste le attività in Asia e Oceania.

5.4. Costruzioni

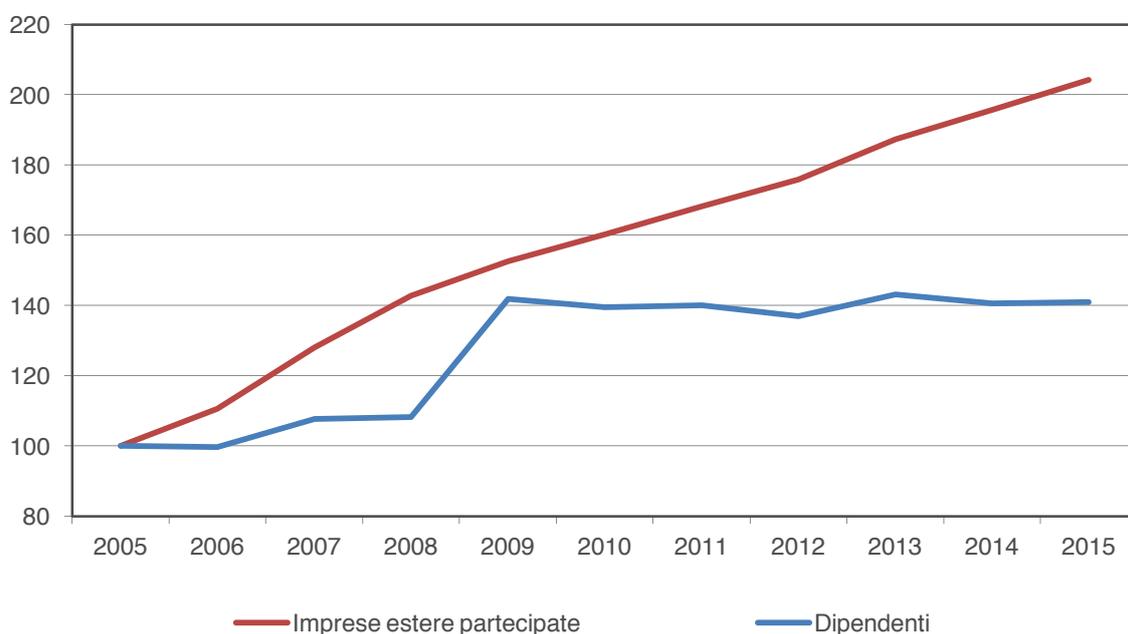
La presenza all'estero delle imprese italiane (figg. 3.9 e 3.10) è radicata nel tempo e geograficamente articolata.

A fine 2015, le imprese estere partecipate da imprese italiane sono 2.419; esse occupano poco meno di 64mila dipendenti e il loro fatturato aggregato è pari a 9,8 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo riguardano il 64,9 per cento delle imprese partecipate, il 59,6 per cento dei relativi dipendenti e il 77,1 per cento del fatturato.

Negli anni Duemila la consistenza delle attività partecipate è progressivamente cresciuta fino al 2007, grazie soprattutto a Saipem (gruppo ENI), ma anche a imprese quali Salini-Impregilo, Grandi Lavori Fincosit, Sirti, Federici, Astaldi e Grassetto. Il trend di crescita si è interrotto dopo il 2009, per effetto sia del rallentamento a livello globale del settore, causato dalla crisi finanziaria collegata ai mutui *sub-prime*, sia di un certo deterioramento della posizione competitiva delle nostre imprese maggiori.

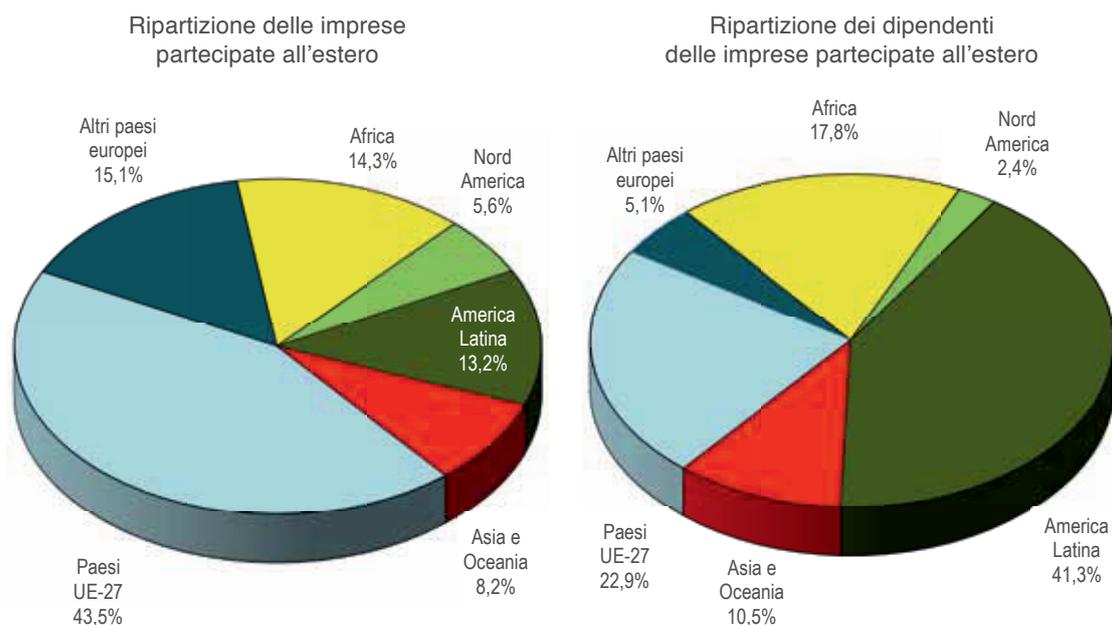


Figura 3.9 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nelle costruzioni, 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)



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

Figura 3.10 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero nelle costruzioni, al 31 dicembre 2015



Da segnalare che nel 2016 Salini Impregilo ha finalizzato l'acquisizione per 406 milioni di dollari della statunitense Lane Industries, il maggiore costruttore di autostrade e il principale produttore privato di asfalto negli Stati Uniti, con un giro d'affari annuo di circa 1,5 miliardi di dollari. Grazie a questa operazione, il segmento delle costruzioni USA diviene fondamentale per Salini Impregilo, rappresentando oltre il 20 per cento dei ricavi complessivi del gruppo.

5.5. Commercio all'ingrosso e al dettaglio

Nel settore sono attive 14.443 imprese partecipate all'estero, con circa 272.500 dipendenti e un fatturato aggregato di 127 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo sono nettamente prevalenti e la loro incidenza è pari all'83 per cento delle imprese partecipate, l'87,7 per cento dei dipendenti e l'86,5 per cento del fatturato.

L'andamento degli indicatori relativi alle partecipazioni all'estero nel settore evidenzia l'irrobustimento della presenza commerciale diretta delle imprese italiane sui mercati internazionali (fig. 3.11). Le attività estere del comparto sono infatti prevalentemente costituite dalle filiali commerciali e distributive delle imprese manifatturiere, mentre è del tutto modesta la proiezione internazionale delle imprese italiane della grande distribuzione.²⁸

Superata una fase incerta nei primi anni Duemila, condizionata dal rafforzamento dell'euro sul dollaro e dalle difficoltà incontrate da alcuni grandi gruppi industriali (in particolare, FIAT), il tasso di crescita delle filiali e delle joint venture commerciali all'estero e dei relativi dipendenti si è mantenuto relativamente elevato fino al 2009, quando si sono manifestati gli effetti della crisi economica e il correlato calo del fatturato delle filiali commerciali estere, per poi riprendersi nel biennio 2010-2011.

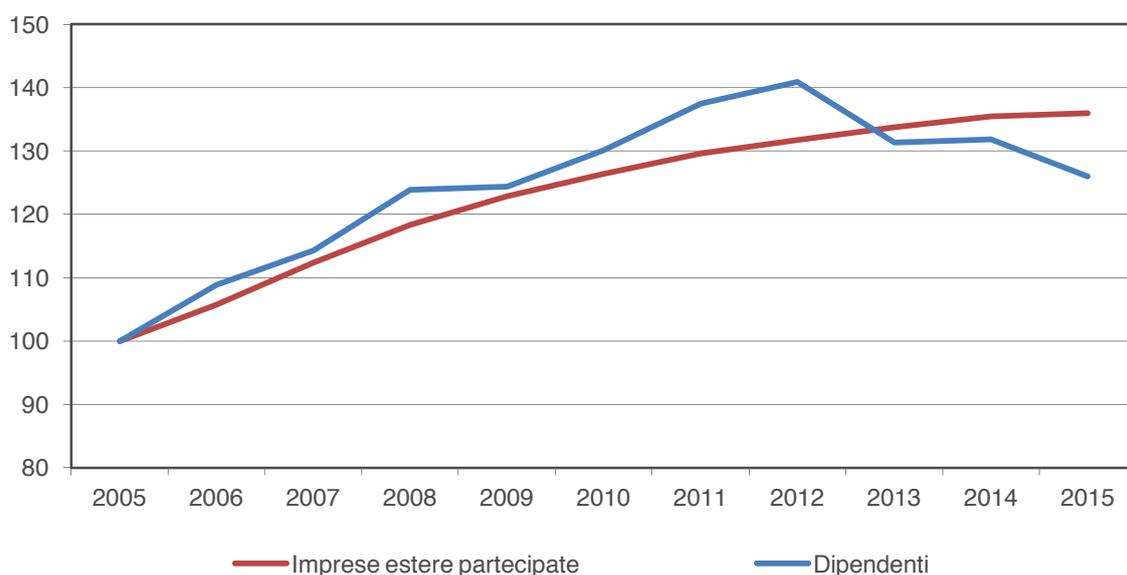
L'andamento degli ultimi anni è condizionato dall'uscita dal novero delle IMN italiane di alcuni gruppi passati sotto il controllo di investitori esteri. Sull'andamento del fatturato pesano anche il rafforzamento dell'euro rispetto al dollaro, il calo del prezzo del petrolio, che ha determinato una riduzione del giro d'affari delle consociate commerciali del gruppo Eni, e infine alcune operazioni di riassetto interno di grandi gruppi industriali (FCA su tutti).

La ripartizione geografica dei dipendenti esteri (fig. 3.12) ha subito importanti evoluzioni negli ultimi anni. In particolare, dall'inizio del nuovo millennio a oggi si è ridotta di oltre dieci punti percentuali la quota spettante al Vecchio Continente (il cui peso in termini di dipendenti delle imprese partecipate è ora ben al di sotto del 60 per cento), a vantaggio principalmente di America settentrionale, Asia e America Latina.

28. Merita una citazione il fatto che il gruppo italiano della grande distribuzione più attivo all'estero sia Ovs, peraltro controllato dal *private equity* britannico BC Partners e dunque escluso dall'analisi. Nel settembre 2016 Ovs, già presente con negozi di proprietà e in franchising in Croazia, Serbia, Bulgaria e Spagna, ha acquisito il 35 per cento nel capitale della svizzera Sempione Retail, società che controlla Charles Vögele, *retailer* svizzero con negozi anche in Austria, Slovenia e Ungheria e un fatturato annuo di poco meno di 750 milioni di euro. Contestualmente a tale operazione, Sempione Retail ha lanciato un'OPA sull'insegna elvetica, che nel 2017 è stata delistata dal Six Swiss Exchange. In base agli accordi intercorsi, il network Charles Vögele verrà convertito nei format Ovs.

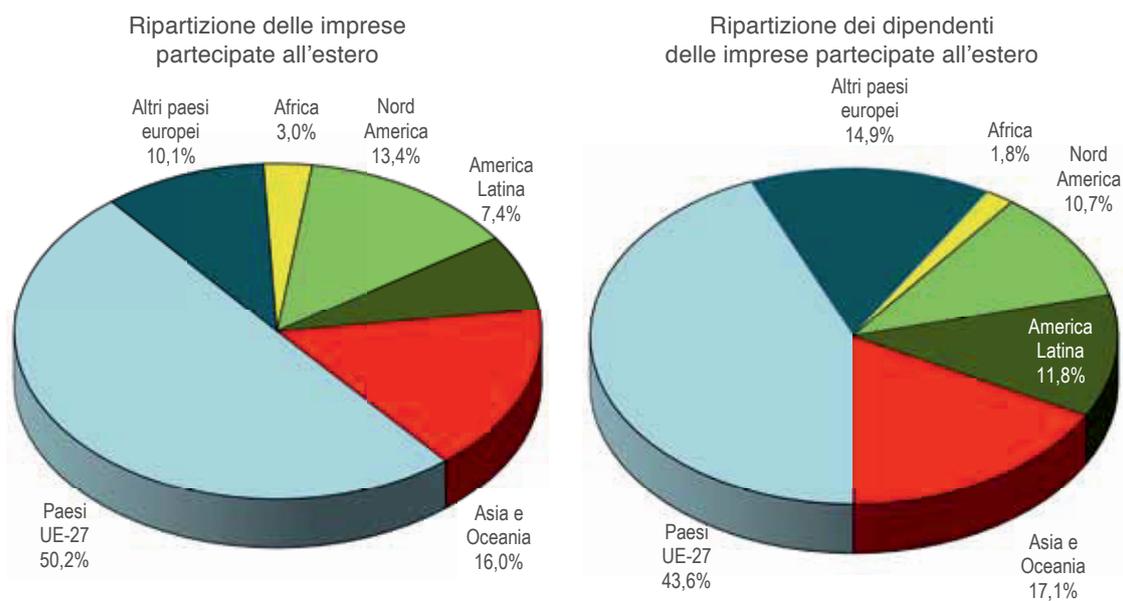


Figura 3.11 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)



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

Figura 3.12 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, al 31 dicembre 2015



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

5.6. *Logistica e trasporti*

Nonostante la crescita degli anni più recenti, la presenza italiana all'estero (figg. 3.13 e 3.14) è di consistenza ancora modesta, sebbene articolata. A fine 2015 si contano 2.089 imprese partecipate all'estero, con circa 46.200 dipendenti e un giro d'affari di 14,3 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo concernono il 74,8 per cento delle partecipate estere, l'82,4 per cento dei dipendenti e il 74,1 per cento del fatturato.

A fianco delle filiali estere delle poche imprese italiane che possono vantare una posizione di qualche peso sullo scenario internazionale (tra cui Ferrovie dello Stato, Grimaldi, Albini Pitigliani, Giovanni Ambrosetti, Premuda e pochi altri), figurano alcune imprese specializzate nella fornitura di servizi di trasporto e/o di magazzinaggio, controllate da IMN manifatturiere (è il caso, per esempio, delle imprese del gruppo Italcementi operanti nel trasporto marittimo e terrestre di cemento).

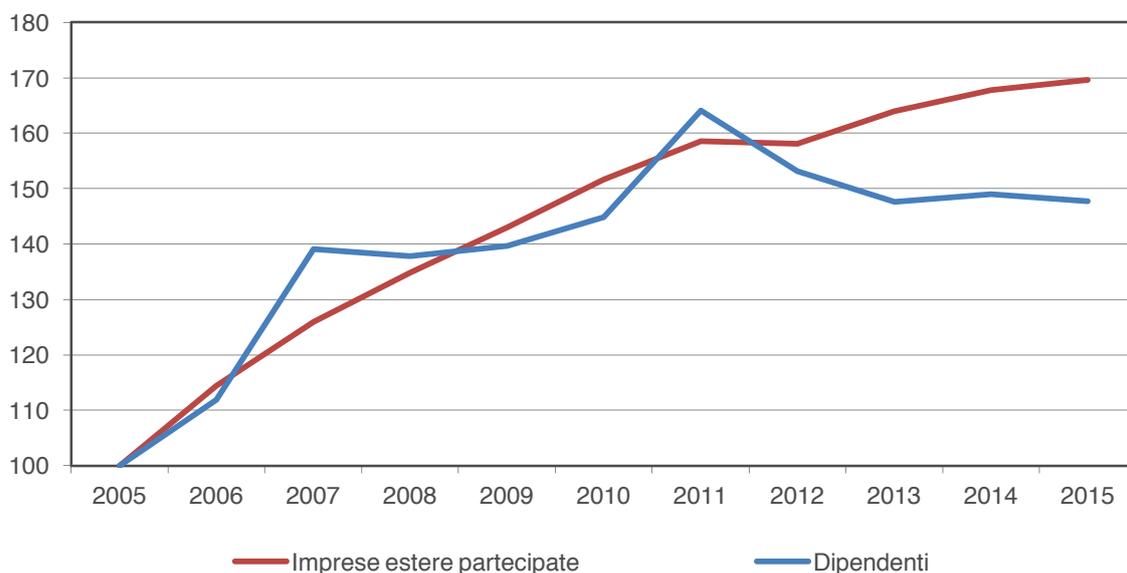
Da segnalare, dopo alcuni anni senza investimenti di particolare rilievo, alcune importanti operazioni finalizzate nel corso del 2016 e del 2017.

Nel maggio 2016, il gruppo Gavio ha acquisito il controllo di Ecorodovias, società che gestisce circa 1.860 km di rete autostradale in Brasile, e di Concessionaria Monotrilho Linha 18-Bronze, società attiva nel settore della mobilità urbana. Nel successivo mese di novembre, Atlantia ha acquisito, in joint venture con EdF, il 64 per cento del capitale di Aéroports de la Côte d'Azur (ACA), la società che controlla gli aeroporti di Nizza, Cannes Mandelieu e Saint-Tropez e il network internazionale di Fixed Base Operators Sky Valet.

Nel 2017 si registrano tre acquisizioni di rilievo di Ferrovie dello Stato. A gennaio ha annunciato l'acquisizione per 80,7 milioni di euro della britannica National Express Essex Thameside (NXET), che gestisce la linea ferroviaria che collega Londra con la regione del South Essex, sulla costa orientale del Regno Unito, con 74 treni, 600 dipendenti e circa 200 milioni di euro di fatturato. A luglio è stata la volta di Qbuzz, società olandese che gestisce il trasporto pubblico locale nell'area metropolitana di Utrecht e nella provincia di Groningen-Drenthe. Qbuzz ha un parco mezzi di 614 bus (inclusi i bus elettrici) e 26 tram e trasporta 160mila passeggeri al giorno, per un fatturato annuo di circa di 190 milioni di euro. Infine, a settembre Ferrovie dello Stato ha finalizzato l'acquisizione per 45 milioni di euro di Trainose, il principale operatore ferroviario greco. Trainose fornisce servizi di trasporto merci e passeggeri a livello extraurbano, regionale, nazionale e internazionale, compresi servizi di logistica; ha 672 dipendenti, circa 1.160 fra locomotive e convogli in leasing e fa viaggiare circa 350 treni al giorno tra passeggeri e merci, per un fatturato che nel 2016 è stato pari a circa 120 milioni di euro. Con queste operazioni, Ferrovie dello Stato prosegue nella sua strategia che punta a trasformare l'ex monopolista in un player europeo di rilievo nel mercato della mobilità, con posizioni di vertice sia nel mercato ferroviario, viaggiatori e merci, sia in quello del trasporto pubblico locale. Attualmente Ferrovie dello Stato è il primo operatore ferroviario in Italia e Grecia, il secondo in Germania ed è presente con proprie controllate anche in Gran Bretagna, Francia e Olanda.

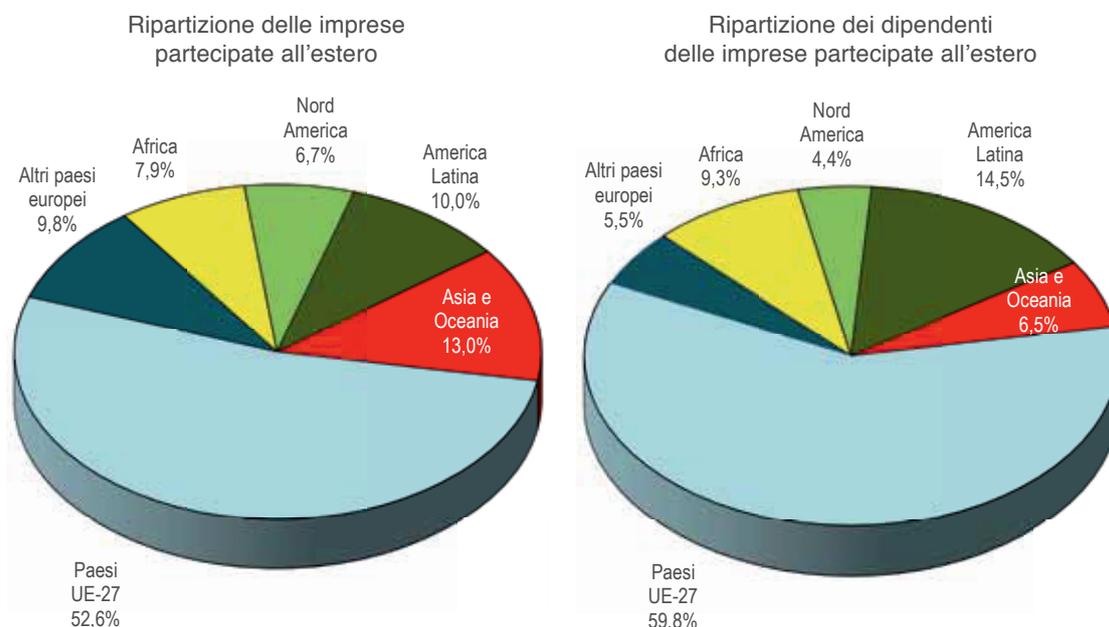


Figura 3.13 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nei servizi logistici e di trasporto, 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)



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

Figura 3.14 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero nei servizi logistici e di trasporto, al 31 dicembre 2015



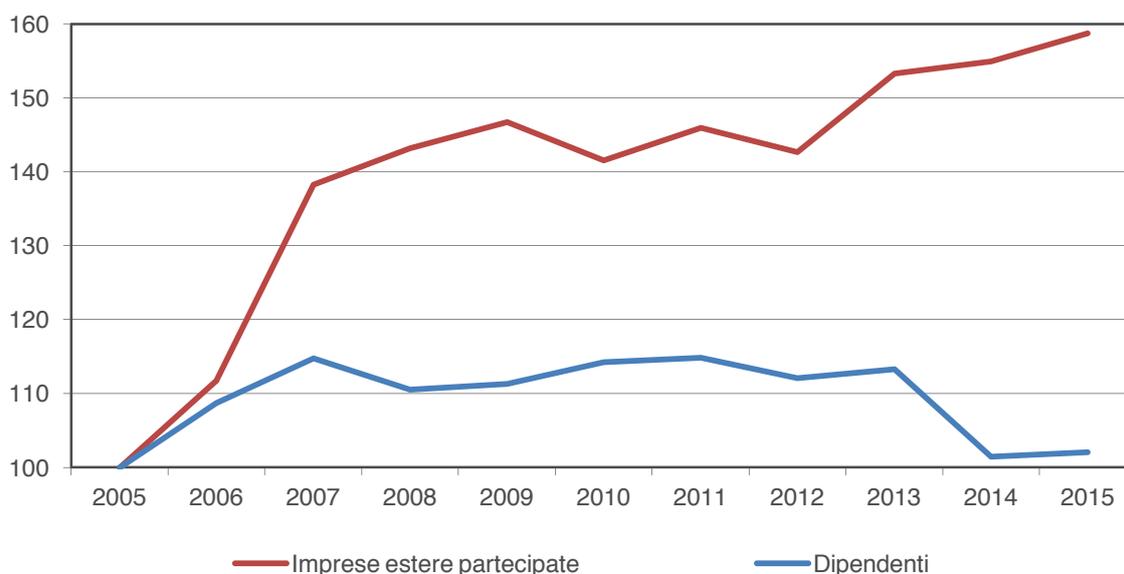
Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

5.7. Servizi di alloggio e ristorazione

La presenza italiana all'estero è modesta (figg. 3.15 e 3.16): 581 le imprese partecipate all'estero censite, con 31.300 dipendenti e un fatturato di 2,7 miliardi di euro.²⁹ Le partecipazioni di controllo pesano per il 77,3 per cento del totale in relazione al numero di imprese partecipate, per l'88 per cento in termini di numero di dipendenti e per il 77,8 per cento in termini di fatturato.

Autogrill, leader mondiale nei servizi di ristorazione per chi viaggia, è di gran lunga il principale operatore nazionale del settore. Meritano una citazione nel comparto della ristorazione anche Chef Express del gruppo Cremonini e i gruppi CAMST, CIR e Ligabue. Frammentata e assai limitata la presenza all'estero nel settore alberghiero.

Figura 3.15 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nei servizi di alloggio e ristorazione, 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)



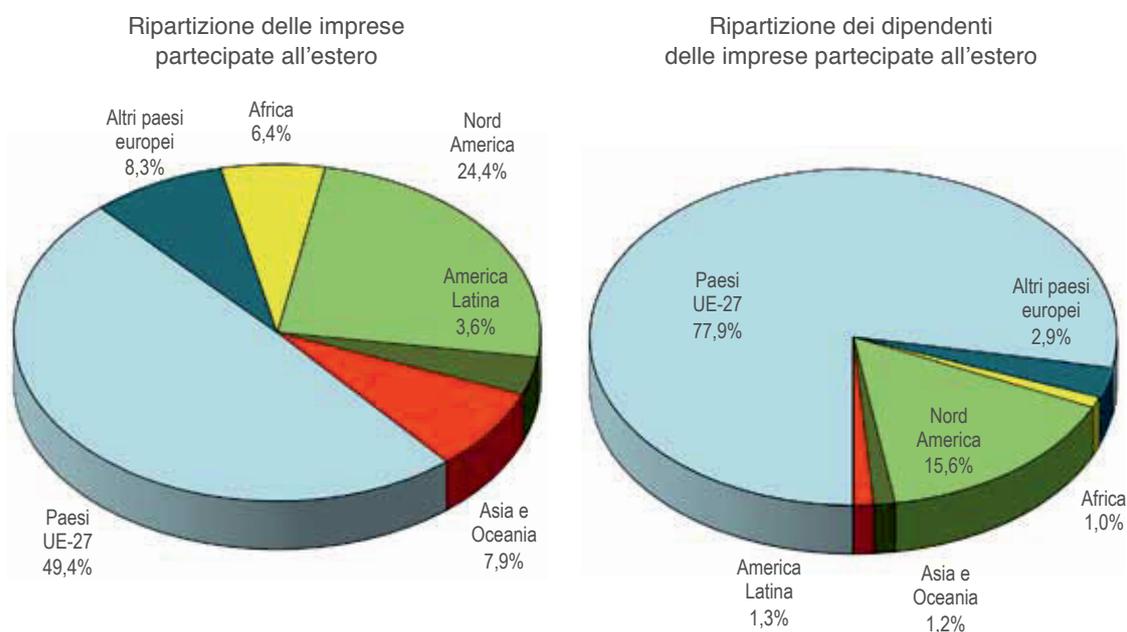
Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

La ripartizione geografica delle attività riflette quella delle partecipazioni del maggiore operatore del settore e premia soprattutto i paesi UE e gli Stati Uniti d'America (fig. 3.16). La presenza sui mercati emergenti dell'America centrale e meridionale, dell'Africa e dell'Asia è marginale.

29. È possibile che questi dati sottostimino in qualche misura l'effettiva consistenza delle partecipazioni estere nel settore, per la prima volta inserito nel perimetro di REPRINT. Il settore sarà oggetto di uno specifico approfondimento per colmare le eventuali lacune già in occasione del prossimo rapporto "Italia Multinazionale".



Figura 3.16 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero nei servizi di alloggio e ristorazione, al 31 dicembre 2015



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

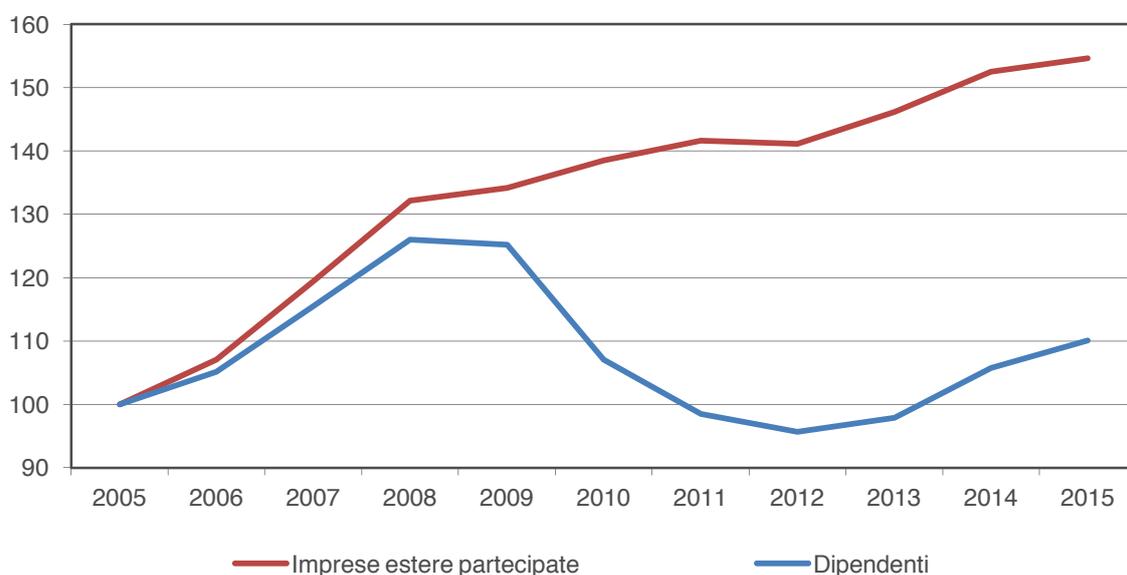
5.8. Servizi ICT e di comunicazione

Il settore (figg. 3.17 e 3.18) è l'unico tra quelli del terziario a non mostrare una dinamica sostenuta delle partecipazioni estere nel periodo più recente (figg. 3.17 e 3.18). Il saldo tra inizio del millennio e il 2015, in termini di dipendenti all'estero, è addirittura negativo. Gli anni Novanta erano stati caratterizzati da una crescita rapida delle partecipazioni all'estero, in seguito alla liberalizzazione delle telecomunicazioni, alle nuove applicazioni Internet e al clima entusiastico che ne era scaturito. All'inizio del nuovo millennio, tuttavia, lo *shakeout* delle dot.com e i processi di ristrutturazione degli operatori di telecomunicazioni, per contenere il forte indebitamento maturato negli anni precedenti, hanno determinato una brusca inversione di tendenza. Nel caso italiano, sulla contrazione della consistenza delle partecipazioni all'estero pesano soprattutto le dimissioni operate da Telecom Italia e Tiscali.³⁰ Anche in questo comparto, rimangono invece positivi i tassi di crescita degli investitori e delle imprese estere partecipate, grazie a iniziative per lo più di piccola dimensione.

A fine 2015 le partecipazioni attive sono 1.693; gli addetti all'estero poco meno di 86.700 e il fatturato aggregato delle consociate estere raggiunge i 16 miliardi di euro. L'incidenza delle partecipazioni di controllo è pari al 79,6 per cento delle imprese partecipate, all'87,1 per cento dei dipendenti e all'81,1 per cento del fatturato.

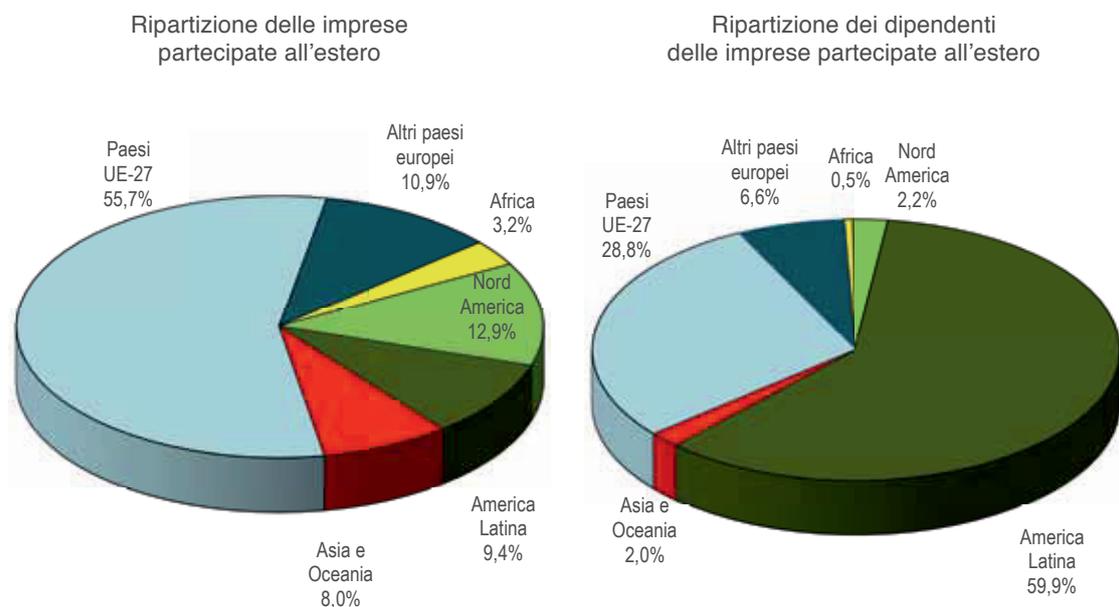
30. Per maggiori dettagli si rinvia all'Allegato al cap. 2 nel precedente Rapporto (Mariotti *et al.* 2015).

Figura 3.17 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nei servizi di informazione e comunicazione, 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)



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

Figura 3.18 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero nei servizi di informazione e comunicazione, al 31 dicembre 2015



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



La ripartizione geografica dei dipendenti delle partecipate estere (fig. 3.18) premia l'America centrale e meridionale, ove si concentra quasi il 60 per cento dell'occupazione complessiva legata agli investimenti italiani, grazie principalmente a Telecom Italia (Brasile e Argentina) e al gruppo Almoviva, presente in Brasile con una grande consociata che offre sul mercato locale soluzioni e servizi per il CRM e altri servizi IT.

Si segnala peraltro che nel corso del 2016 Telecom Italia ha perfezionato la cessione della propria partecipazione di controllo in Telecom Argentina, cedendo al gruppo Fintech il 51 per cento del capitale sociale di Sofora Telecomunicaciones (società che controlla Nortel, holding di controllo di Telecom Argentina), come previsto dagli accordi firmati dalle parti nell'ottobre 2014, una volta ottenuta l'approvazione da parte di Enacom, l'autorità regolatoria argentina per le comunicazioni. Telecom Italia mantiene così una posizione di rilievo al di fuori dei confini nazionali solo in Brasile, dove TIM Brasil è il secondo operatore di telefonia mobile, con una quota di mercato del 25,1 per cento e 60,8 milioni di clienti al 30 giugno 2017.

Altre imprese italiane vantano una presenza estera di un certo rilievo nei diversi segmenti del comparto. Nell'editoria, si ricordano De Agostini, RCS e Mondadori, nonché il gruppo Exor, in virtù del suo ingresso, come azionista di riferimento dal 2015, nel capitale della società editrice britannica The Economist Newspaper Ltd.

Mediaset ha una presenza importante in Spagna, dove opera tramite Mediaset España Comunicación (ex Grupo Gestevisión Telecinco). Nel settore televisivo spagnolo è indirettamente presente anche De Agostini, che detiene, in joint venture con il gruppo iberico Planeta, una partecipazione di minoranza nell'emittente Antena 3. A fine 2015, De Agostini operava inoltre nel settore della produzione televisiva tramite Zodiak Media Group, con sede principale a Parigi e uffici a Milano, Londra, Los Angeles, Stoccolma e Mosca. Oltre all'italiana Magnolia, acquisita nel 2007, Zodiak Media Group controllava la casa di produzione televisiva svedese Zodiak Television, acquisita nel 2008 e attiva in 14 paesi del nord e dell'est Europa; la casa di produzione televisiva Marathon Group, acquisita nel 2007; e il gruppo Zodiak Active, nato nel 2010 dall'integrazione tra l'italiana Neo Network e l'inglese Rdf Contact e specializzato in progetti digitali e di *branded content*, con attività in Italia, Brasile, Inghilterra e Stati Uniti. Tale situazione ha subito importanti modifiche nel corso del 2016, a seguito della fusione tra il gruppo Zodiak e la francese Banijay (a sua volta partecipata da DeAgostini e da Exor), da cui è nato Banijay Group, la più grande società indipendente al mondo nel campo della produzione di contenuti per piattaforme televisive e multimediali, con un giro d'affari di poco inferiore al miliardo di euro. Banijay Group è attualmente controllato al 73,8 per cento³¹ da una holding che fa riferimento per il 50,1 per cento al Lov Group di Stephane Courbit, fondatore di Banijay, e per il 49,9 per cento al gruppo DeAgostini, tramite DeA Communication.

Nel settore dei servizi IT, infine, l'impresa a capitale nazionale maggiormente attiva a livello internazionale era Engineering, presente in venti paesi con una quota di fatturato estero pari al 10 per cento del fatturato consolidato (878 milioni di euro) e con filiali dirette in Brasile, Belgio, USA e Argentina. Nel corso del 2016 Engineering è stata però oggetto di investimento dall'estero: i fondi NB Renaissance (società nata dalla partner-

31. Il restante 26,2 per cento di Banijay Group fa riferimento alla francese Vivendi.

ship nel *private equity* tra Neuberger Berman e Intesa Sanpaolo) e Apax VIII (che ha come advisor la società di *private equity* Apax Partners) hanno infatti acquistato il 44,3 per cento del capitale della società, successivamente oggetto di OPA e quindi delistata. Elemento fondamentale dell'operazione è tuttavia il mantenimento e la continuità della struttura manageriale, ancora oggi guidata, in qualità di presidente, dal fondatore Michele Cinaglia.

Si ricorda inoltre che nel corso del 2012 era venuto meno nel computo delle imprese italiane attive all'estero il gruppo Buongiorno (ex Vitaminic), a seguito della sua acquisizione da parte del gruppo giapponese NTT.³² La stessa NTT aveva acquisito nel 2011 dal gruppo Value Partners il 100 per cento del maggiore *system integrator* italiano, Value Team, contribuendo così a ridurre ulteriormente il già ristretto insieme di imprese a base italiana del settore del software e dei servizi di informatica capaci di una dimensione realmente multinazionale.

Infine, tra le imprese a capitale italiano con una presenza internazionale di un certo rilievo vi è BravoSolutions, società del gruppo Italmobiliare, secondo player mondiale nel software per la gestione della *supply chain*, con una presenza diretta in sette paesi europei, negli USA (dove nel 2007 aveva acquisito il concorrente VerticalNet), in Canada, Messico, Cina, Australia, Emirati Arabi e Pakistan.

5.9. Altri servizi alle imprese

La natura delle partecipazioni estere in questo comparto è assai eterogenea, a immagine della multiforme composizione di un aggregato che spazia dalle attività di noleggio alla consulenza, ai servizi tecnici e di ingegneria, alla R&S, ecc.³³

Nel complesso, sono 3.546 le imprese partecipate all'estero, con 104mila dipendenti e un giro d'affari aggregato di 16,7 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo rappresentano il 76,4 per cento del totale in relazione al numero di iniziative, l'87,9 per cento in relazione al numero dei dipendenti all'estero e il 74,2 per cento in termini di fatturato.

A fronte di una crescita ininterrotta del numero di imprese partecipate all'estero lungo tutto il periodo 2005-2015 (fig. 3.19), la consistenza delle partecipazioni italiane ha subito una brusca contrazione nel 2013, a seguito della dismissione della partecipazione di minoranza detenuta dal gruppo Agnelli, tramite Exor, in SGS, società svizzera

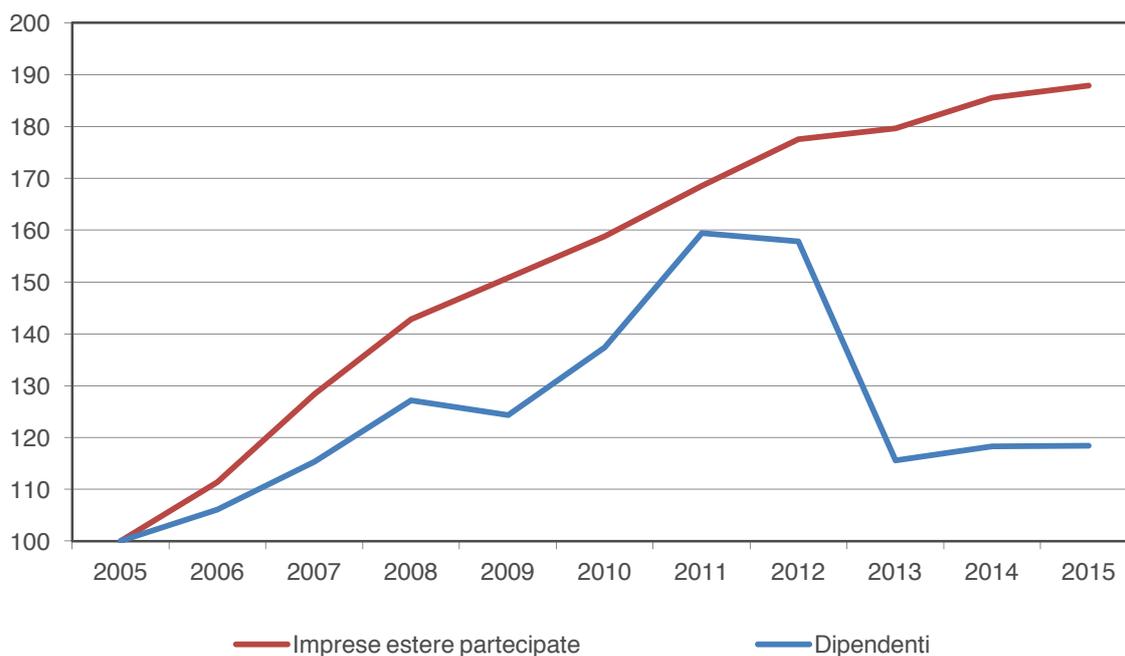
32. Fondato a Parma nel 1999, il gruppo Buongiorno aveva raggiunto rapidamente una posizione di leadership internazionale nello sviluppo di *apps* e servizi per la telefonia mobile, con una crescita sia per via interna, sia attraverso acquisizioni capaci di rafforzare o ampliare le competenze dell'impresa in altri settori. Tra le principali acquisizioni estere la spagnola MyAlert nel 2001; la francese Freever e l'olandese Tutsch nel 2005; la statunitense Rocket Mobile nel 2006; l'anglo-sudafricana iTouch Ventures e l'inglese Inventa nel 2007. Sempre nel 2007, Buongiorno aveva costituito con la conglomerata giapponese Mitsui la joint venture Buongiorno Hong Kong, attraverso la quale erano state rilevate HotSMS, FlyTXT e la cinese eDong Asia. Nel 2010 era stata la volta della londinese Glamoo. Nel novembre 2011 Buongiorno aveva rifocalizzato il proprio *core business* sui servizi B2C orientati al mondo dei *feature phone* e a quello di *smartphone* e *tablet*. Buona parte dell'attività B2B era stata oggetto di *spin-off* e il 70 per cento delle quote della nuova società, Lumata Group, era stato ceduto al fondo di *private equity* statunitense Francisco Partners.

33. Va segnalato come abbia un certo rilievo anche la presenza di attività riconducibili a IMN manifatturiere. In particolare, vengono classificate in questo comparto le filiali e joint venture che svolgono attività di R&S e servizi di natura tecnica (progettazione, *engineering*, gestione della proprietà intellettuale, holding operative, servizi manageriali e gestionali, ecc.).



quotata al mercato VIRT-X e leader globale nei servizi di verifica, ispezione, controllo e certificazione, con un fatturato consolidato di 5,9 miliardi di franchi e oltre 80mila dipendenti in 1.350 sedi e laboratori in tutto il mondo.

Figura 3.19 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero negli altri servizi alle imprese, 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)

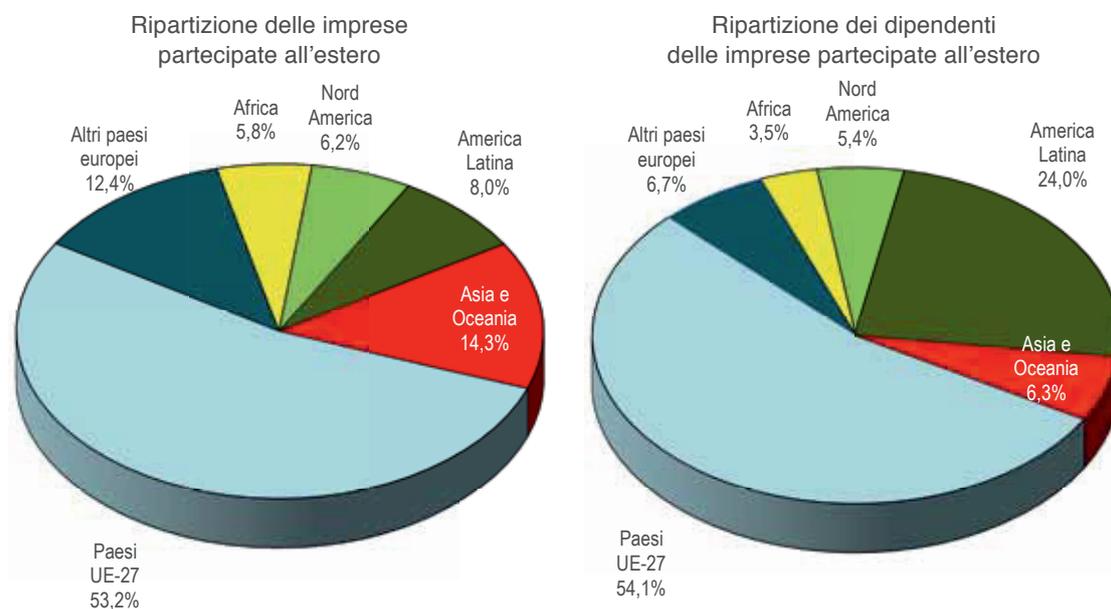


Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

L'attuale ripartizione delle attività estere premia soprattutto i paesi UE, che pesano per oltre il 50 per cento del totale, sia in relazione al numero delle iniziative, sia con riferimento al numero dei loro dipendenti (fig. 3.20).

Le presenze più significative sono nell'*engineering*, dove spiccano Saipem, Trevi e Maire-Tecnimont. Nella consulenza, va segnalata l'espansione internazionale di Value Partners, la quale, già attiva con proprie filiali in America Latina, Cina, Sud-est europeo e Finlandia, nel 2007 ha acquisito l'inglese Spectrum Strategy Consultants, impresa di consulenza direzionale specializzata nei settori *new media*, *broadcasting* ed *entertainment* attiva anche nell'area del Pacifico. Value Partner si qualifica come la prima vera IMN italiana nel settore della consulenza strategica, con quasi trecento consulenti attivi nelle sedi di Milano, Roma, Londra, Istanbul, San Paolo, Buenos Aires, Pechino, Shanghai, Hong Kong e Singapore.

Figura 3.20 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero negli altri servizi alle imprese, al 31 dicembre 2015



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

5.10. Istruzione, sanità e altri servizi

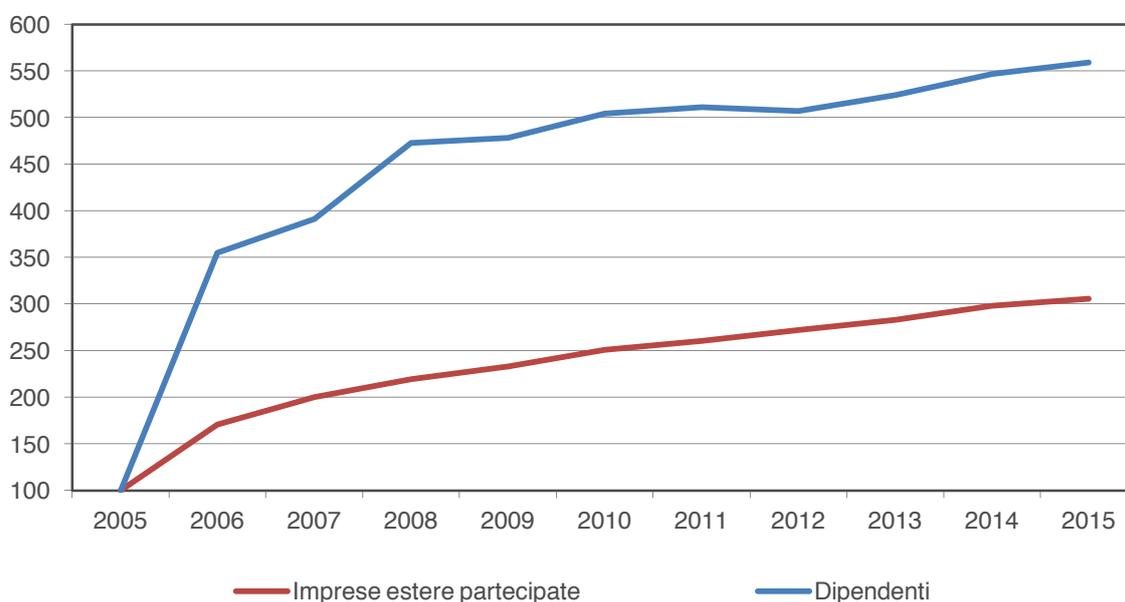
Il comparto, che raggruppa le attività nei settori della sanità e dei servizi di assistenza, dell'istruzione, delle attività sportive e di intrattenimento e negli altri servizi sociali e personali, conta 397 imprese partecipate all'estero, con circa 14.900 dipendenti e un fatturato aggregato di 3,9 miliardi di euro. Le partecipazioni di controllo rappresentano il 79,7 per cento del totale in relazione al numero di iniziative, ma la loro incidenza sale rispettivamente al 93,4 per cento e al 96,9 per cento in relazione al numero di dipendenti e al fatturato delle imprese partecipate all'estero.

Di particolare rilievo in questo insieme di settori, per la maggior parte caratterizzati da attività multinazionali delle imprese italiane del tutto modeste, la presenza internazionale del gruppo De Agostini attraverso International Game Technology (IGT), controllata al 52 per cento. IGT è un operatore multinazionale di lotterie e scommesse, specializzato nella progettazione, sviluppo, produzione, vendita e distribuzione di macchine da gioco, sistemi di lotteria e piattaforme online a livello internazionale.³⁴

34. In virtù dell'integrazione verticale delle attività del gruppo, queste ricadono in parte sotto altri aggregati settoriali (in particolare, le altre industrie manifatturiere, per le attività di produzione di macchine da gioco, e i servizi di informazione e di comunicazione, per le attività di programmazione e sviluppo software).



Figura 3.21 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero nei servizi sociali e personali (istruzione, sanità e altri servizi), 2005-2015 (numeri indice, 2005 = 100)



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

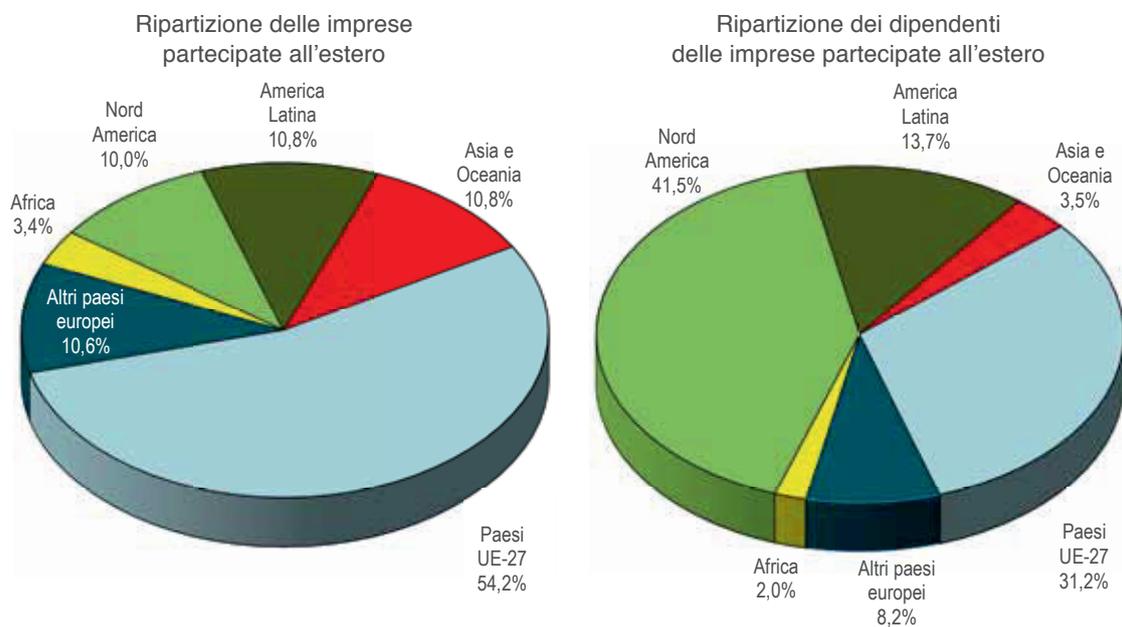
Il gruppo IGT ha sede centrale a Londra; le principali sedi operative sono localizzate negli Stati Uniti (Las Vegas e Providence) e a Roma, mentre altri uffici sono dislocati in Argentina, Australia, Brasile, Canada, Cina, Colombia, Estonia, Finlandia, Messico, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Repubblica Ceca, Russia, Sudafrica, Spagna e Svezia. Il gruppo trae origine dalla società Lottomatica, la quale, passata sotto il controllo del gruppo De Agostini, acquisì nel 2006 la statunitense Gtech, dando origine al maggior operatore mondiale nel settore dei giochi e delle scommesse.³⁵ Il gruppo ha quindi assunto l'attuale assetto nel corso del 2015, a seguito della già citata acquisizione da parte di GTECH SpA (nuova ragione sociale dal 2013 di Lottomatica) della statunitense International Game Technology. Grazie a questa operazione, il gruppo italiano ha raggiunto la leadership mondiale nell'intero comparto dei giochi regolamentati e delle lotterie. La successiva fusione tra le due società nell'aprile 2015 ha portato alla nascita della società di diritto britannico International Game Technology Plc, quotata presso la Borsa di New York.

La ripartizione geografica delle attività estere (fig. 3.22) riflette in gran parte quella del gruppo GTECH, con oltre il 40 per cento dei dipendenti localizzati in America settentrionale.

Infine, tra le altre IMN italiane attive nel comparto si ricordano Servizi Italia (servizi di lavanderia industriale), Coopservice (servizi di pulizia), Gruppo Villa Maria (servizi ospedalieri e di assistenza) e Corsi Editati (corsi di recupero universitario).

35. Quest'operazione spiega l'impennata del numero di dipendenti all'estero nel corso del 2006 (fig. 3.23).

Figura 3.22 – Ripartizione geografica delle partecipazioni italiane all'estero nei servizi sociali e personali (istruzione, sanità e altri servizi), al 31 dicembre 2015



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

