

## E se le multinazionali fossero i migliori promotori del made in Italy?

Di Ornella Darova

### Introduzione

Le imprese a controllo estero hanno negli anni consolidato sempre di più la loro importante partecipazione al sistema produttivo nazionale, rafforzandone l'integrazione negli scambi internazionali e dando una spinta alla produttività media del paese. Secondo l'ISTAT, nel 2016, le imprese multinazionali in Italia erano 14.616: un dato nettamente in crescita, grazie a un incremento di 609 imprese rispetto all'anno precedente, a sua volta superiore di 438 unità rispetto al 2014. Le multinazionali italiane all'estero sono quasi 23000 in 173 paesi diversi.

Le imprese a controllo estero hanno una performance d'impresa particolarmente competitiva, come leggiamo nel medesimo rapporto dell'Istituto di Statistica. Basti pensare all'importante crescita del fatturato registrata tra il 2015 e il 2016 (+10 miliardi), arrivando a un totale di 539 miliardi di euro, e del valore aggiunto (+9 miliardi, per un totale di 113 miliardi di euro). Quest'ultimo è in forte incremento, del +8,7% rispetto all'anno precedente, in seguito sia a un aumento di produttività, sia a diverse acquisizioni di imprese a controllo nazionale: un dato notevole se paragonato all'incremento medio del valore aggiunto per tutte le imprese in Italia, che si è attestato attorno al +4,8%. Le imprese a controllo estero sono soltanto lo 0,3% delle aziende in Italia, ma producono da sole quasi un quinto del fatturato totale generato nel paese.

Le multinazionali mostrano una produttività del lavoro nettamente più alta rispetto alle imprese a controllo italiano (86,2 mila contro 38,4 mila euro per addetto), perfino laddove confrontate soltanto con imprese di pari grandezza (anche se in tal caso la differenza è meno significativa). Inoltre, le multinazionali hanno portato notevoli flussi di capitale in Italia, con investimenti per ben 13 miliardi di euro nel 2016, di cui 3,6 miliardi in ricerca e sviluppo.

Il totale dei posti di lavoro creati da multinazionali sul territorio italiano ammontava nel 2016 a 1 milione e 300 mila (+4,5%). Gli addetti medi per impresa nel 2016 erano 111 per l'industria e 81,4 per i servizi. Di conseguenza, la dimensione media è decisamente superiore a quella tipica delle imprese locali, pari rispettivamente a 5,3 e 3 addetti medi.

### KEY FINDINGS

- La presenza di multinazionali all'interno di un paese stimola la produttività e l'innovazione delle Piccole e medie imprese
- Inizialmente la concorrenza delle multinazionali può mettere in difficoltà le imprese meno produttive, ma alla lunga rappresenta un'occasione di progresso tecnologico, creazione di occupazione e sviluppo economico
- Tra le ragioni di questo fenomeno, vanno citati la diffusione di know-how, i processi di apprendimento e imitazione, e la possibilità per le Pmi di inserirsi nelle filiere globali
- La presenza di multinazionali è anche un catalizzatore di ulteriori investimenti esteri, facilitando il finanziamento delle Pmi italiane
- In questo paper vengono descritti numerosi casi di successo nell'industria agroalimentare, da cui si deduce come le multinazionali non abbiano spiazzato, ma anzi abbiano spesso valorizzato le produzioni italiane di qualità

Ornella Darova è PhD student presso la University of Pennsylvania. Si è laureata in Scienze economiche e sociali all'Università Bocconi.

<b>TABELLA 1</b>						
Imprese a controllo estero in Italia, 2016. ISTAT						
	Imprese	Addetti	Fatturato (mln euro)	Valore aggiunto (mln euro)	Investimenti (mln euro)	Spesa in Ricerca e Sviluppo (mln euro)
Industria	4.166	462.564	220.184	45.537	6.119	2.476
Servizi	10.450	850.961	319.032	67.653	6.989	1.113
Totale	14.616	1.313.525	538.216	113.190	13.108	3.589

<b>TABELLA 2</b>						
Imprese a controllo estero in percentuale delle imprese residenti in Italia, 2016. ISTAT						
	Imprese	Addetti	Fatturato (mln euro)	Valore aggiunto (mln euro)	Investimenti (mln euro)	Spesa in Ricerca e Sviluppo (mln euro)
Industria	0,5%	8,7%	17%	14,5%	14,4%	24,6%
Servizi	0,3%	7,5%	19,3%	15,5%	14,4%	27,8%
Totale	0,3%	7,9%	18,3%	15,1%	14,4%	25,5%

Altro elemento fondamentale è il contributo che le multinazionali offrono alla bilancia commerciale del paese e all'internazionalizzazione degli scambi. Le imprese a controllo estero infatti contribuiscono per il 27% dell'export italiano, specialmente per quanto riguarda i prodotti industriali. Simmetricamente, contribuiscono per il 46,5% alle importazioni, soprattutto in servizi.

Dato questo quadro, rimane comunque un punto di domanda. Infatti, date le loro dimensioni nettamente superiori (in media) a quelle delle imprese locali, e data la loro capacità di fare economie di scala, abbattere i costi e investire in tecnologie innovative, le multinazionali vengono spesso viste come una minaccia in termini di concorrenza nei confronti delle imprese a controllo italiano, specialmente le piccole e medie imprese.

È chiaro che, nei mercati in cui operano, esse offrono i loro prodotti in alternativa a quelli delle imprese italiane. Al tempo stesso, però, determinano cambiamenti nell'economia che hanno più vasta portata. Per capire se la presenza di multinazionali rappresenta un valore o un ostacolo per la crescita italiana, occorre dunque analizzare questi aspetti nel dettaglio, proponendo anche dei casi studio sul territorio nazionale. Una nutrita letteratura economica consente infatti di rintracciare nella presenza di multinazionali un volano di considerevoli benefici per le piccole e medie imprese nazionali (Dunning, 1993). In questo *paper*, dopo aver ricostruito le evidenze disponibili in letteratura, cercheremo di svolgere alcune considerazioni sul caso italiano.

## Gli effetti della presenza delle multinazionali

Possiamo distinguere gli effetti della presenza delle multinazionali sull'economia e le imprese del paese ospite in due tipologie:

- Gli effetti diretti. Un esempio è il trasferimento netto di capitali esteri. Un altro è quello dell'acquisizione o del merger di un'impresa del paese ospite già operante sul mercato. Ma l'effetto diretto più importante è l'internazionalizzazione delle imprese (inclusi i fornitori) con il loro inserimento nelle catene di valore globali attraverso

nuovi rapporti commerciali.

- Gli effetti indiretti. Derivano dall'attività delle multinazionali, anche in modo involontario, e investono indirettamente le imprese facenti parte dello stesso settore e/o dello stesso contesto in cui le multinazionali vanno a inserirsi. Ad esempio, i cosiddetti Investimenti Diretti Esteri (IDE) possono avere impatti sull'intero equilibrio economico del contesto in cui vengono effettuati. Inoltre, tipicamente le multinazionali trasferiscono conoscenze e tecnologie, creano relazioni alle altre imprese con cui collaborano e stringono forme di cooperazione con le imprese locali. Lo stesso stimolo competitivo può senz'altro innescare un rilevante incremento di efficienza e produttività delle aziende già operanti sul territorio.

Vale la pena citare, a proposito dell'interessante questione sui *merger&acquisition* da parte di multinazionali – un tipo di iniziativa molto comune per questo tipo di aziende, che trova spesso molto spazio nel dibattito pubblico attorno al tema – Piscitello e Rabbiosi (2005), che hanno studiato il caso delle imprese italiane negli anni '90. Il lavoro dimostra come l'acquisizione da parte di multinazionali estere abbia portato in un primo momento tagli occupazionali e ristrutturazioni, anche radicali, ma già nel medio termine abbia migliorato la produttività e in seguito aumentato invece l'occupazione. In altre parole, proprio grazie alla trasformazione, e alle nuove pratiche organizzative e *skill* manageriali, le imprese prese in esame sono state di fatto in grado di offrire più posti di lavoro di quanti ce ne fossero originariamente, nonostante i tagli e gli esuberi iniziali: il tutto grazie ad una crescita più sostenibile.

Nei prossimi paragrafi andremo ad approfondire più nel dettaglio i due diversi tipi di effetti che le imprese a controllo estero possono avere sul tessuto produttivo del contesto ospitante, offrendo un'idea più specifica dei tipi di benefit che le multinazionali offrono al territorio in cui si inseriscono, dagli *spillover* alle relazioni commerciali.

## Le nuove catene del valore

I trend globali emergenti si caratterizzano per una ridefinizione funzionale delle catene del valore, richiedendo alle realtà già esistenti un'evoluzione della propria cultura d'impresa che tenga conto di quelli che sono di fatto i nodi di questi flussi nel mondo di oggi: le imprese a controllo estero. Anche le piccole e medie imprese ormai non possono più permettersi di ignorare la sfida del commercio internazionale relegando le proprie attività alla difesa del proprio mercato interno, rinunciando in tal modo alle opportunità di crescita esterna e resistendo in modo velleitario alla maggior contendibilità della domanda domestica.

La capacità d'internazionalizzazione dei settori produttivi dipende da molti fattori, istituzionali e no. La presenza di infrastrutture efficienti, un quadro normativo favorevole, l'esistenza di reti sistemiche, la connettività, il capitale umano e le capacità tecnologiche del territorio sono tutti elementi che contribuiscono a creare un ambiente vantaggioso per stimolare catene di valore efficienti e promuovere lo sviluppo economico regionale. Nell'epoca della globalizzazione dei flussi di valore, la risposta non può essere la chiusura e la protezione ma deve essere un dinamismo del territorio capace di adattarsi in modo vantaggioso alle nuove condizioni, nell'interesse dell'impresa stessa, nonché del consumatore.

Una strada percorribile per le PMI che vogliono internazionalizzare la propria attività d'impresa è quella di legarsi strategicamente a una rete in partnership con multinazionali già affermate, offrendo loro la capacità di rispondere alle esigenze del consumatore, in particolare nelle nicchie di mercato e nei prodotti ad alta qualità (Bradley et al. 2006). Questa

strategia collaborativa anziché competitiva permette alle PMI di abbattere i costi aggirando le barriere d'entrata che una impresa di piccole dimensioni deve sostenere quando si affaccia al mercato globale (Raymond & Bliili 1997), spesso troppo alte perché possano essere affrontate autonomamente – si pensi per esempio ai costi di transazione e informazione sui nuovi mercati (Lee 2007).

Nel contesto italiano, uno scenario molto diffuso è quello della PMI locale che fornisce un singolo prodotto intermedio a una multinazionale particolare, di dimensioni nettamente maggiori. Sebbene questo modello possa risultare vantaggioso nel breve periodo, si tratta di una strategia rischiosa che espone le PMI alle turbolenze che possono eventualmente coinvolgere l'impresa a valle, essendone totalmente dipendente. Un modello più sostenibile, dunque, dovrebbe vedere una diversificazione sia per quanto riguarda i prodotti, sia per quanto concerne le relazioni con altre imprese, abbandonando le relazioni mono-clientelari.

Al contempo, le PMI devono presentarsi come partner d'impresa, più che come semplici fornitori, capaci di offrire una conoscenza strategica del territorio e una partecipazione attiva nelle reti sistemiche esistenti. Un approccio scarsamente collaborativo e orientato al risultato di breve periodo rischia di costituire un forte limite alla crescita delle PMI e alla loro internazionalizzazione. Le multinazionali possono giocare invece il ruolo di punto di accesso ai mercati globali per le PMI, offrendo loro una platea estesa di clienti che crei opportunità di miglioramento dell'impresa non solo in termini di quantità, ma anche di qualità, stimolando innovazione e crescita.

Questo tipo di rapporto collaborativo tra PMI e multinazionali è di fatto parte di un trend globale in forte crescita già da molti anni, che coinvolge addirittura in misura maggiore le imprese più piccole rispetto a quelle di dimensioni più elevate (Steensma et al. 2000). Tale tendenza è spiegata dal fatto che l'integrazione delle piccole imprese nelle catene di valore globali di multinazionali permette di raggiungere economie di scala senza rinunciare a flessibilità e velocità di risposta ai cambiamenti delle esigenze del consumatore (Etemad et al. 2001).

Esiste poi una nutrita letteratura sull'effetto positivo delle multinazionali sulle esportazioni, sia dal punto di vista del valore dei beni esportati, sia dal punto di vista della quantità di mercati e paesi di destinazione raggiunti. Le imprese a controllo estero infatti offrono maggiori informazioni agli imprenditori locali sui mercati esteri, permettendo loro di conoscere meglio nuovi canali di distribuzione internazionale e le caratteristiche della domanda, e di trovare nuovi clienti.

### **Spillover tecnologici e di produttività**

Una vasta letteratura economica mostra un'evidenza empirica estremamente interessante per quanto riguarda la relazione tra PMI e imprese multinazionali nell'economia ospitante. Le imprese multinazionali, grazie alle loro peculiari caratteristiche, si configurano spesso come gli attori in grado di creare innovazione ma anche di diffonderla (Cantwell, 1989), in particolare verso le imprese domestiche. Queste ultime, infatti, possono adottare le nuove tecnologie grazie, ad esempio, alle relazioni commerciali che intrattengono con le multinazionali, o attraverso la semplice imitazione dei prodotti offerti sul mercato locale (Nadiri, 1991).

Chiaramente, non è un processo automatico: l'effettiva concretizzazione e il grado di intensità del fenomeno dipende dalla capacità delle imprese di essere propositive e compe-

titive, adattandosi ai nuovi contesti in cui si trovano. L'ampiezza del gap tecnologico tra le multinazionali e le PMI può evidentemente avere un impatto sulle capacità e sui tempi di apprendimento delle PMI (Blomstrom et al., 2000).

In altre parole, l'opportunità che si apre per le imprese a controllo nazionale non consiste semplicemente nel trovare nuovi clienti, ma nello stringere relazioni vantaggiose che vanno aldilà del mero scambio commerciale e rappresentano invece occasioni di miglioramento e innovazione.

Gli spillover tecnologici dalle multinazionali alle PMI possono avvenire attraverso formali transazioni di mercato, ma anche attraverso canali informali, né mediati dal mercato, volontari o involontari. Questi possono essere catalogati in quattro categorie diverse:

- 1) L'imitazione da parte delle PMI dei prodotti innovativi creati dalle multinazionali (attraverso il *reverse engineering*, i contatti informali e così via);
- 2) Il trasferimento di competenze alle PMI locali attraverso i lavoratori precedentemente impiegati nelle multinazionali, grazie ai programmi di formazione seguiti all'interno delle multinazionali stesse;
- 3) Lo stimolo che la concorrenza pone a innovare di più e aumentare la propria produttività per le PMI;
- 4) Le relazioni commerciali verticali nella catena del valore.

Questi effetti, pur riflettendosi in importanti miglioramenti nelle PMI, possono certamente comportare delle perdite nel breve termine, dei cambiamenti traumatici per le imprese e una maggiore pressione sui risultati; inoltre, le imprese locali potrebbero necessitare di tempo per apprendere e sviluppare nuove tecnologie, e adattarsi al nuovo contesto.

In particolare, l'effetto concorrenziale è spesso considerato più un ostacolo che un'opportunità, per ragioni ben comprensibili nell'immediato. Tuttavia, moltissimi studi dimostrano un effetto positivo nel lungo termine, che spinge a riflettere in modo più approfondito sugli effetti più controintuitivi della presenza di multinazionali sull'economia che le ospita.

Le multinazionali, tipicamente, nel momento della loro espansione portano con sé innovazioni e tecnologie non presenti sul mercato prima di allora. Prima che un nuovo processo o un'innovazione di prodotto si diffonda, i potenziali utilizzatori hanno informazioni limitate riguardo ai suoi costi e benefici e possono dunque associarvi un alto tasso di rischio. Nel momento in cui le PMI entrano in contatto con imprese che adottano la tecnologia, hanno la possibilità di conoscerla meglio, misurarne più precisamente i potenziali benefici ed eventualmente imitarla e adottarla. Le multinazionali, in questo modo, di fatto migliorano l'informazione disponibile per le aziende più piccole e con meno risorse da investire in ricerca e sviluppo, e rendono loro più facile l'adozione di tecnologie innovative.

## MULTINAZIONALI E PMI NELL'AGRIFOOD DEL BEL PAESE

Le filiere produttive d'eccellenza italiane hanno dimostrato nel tempo la possibilità di instaurare rapporti collaborativi tra PMI e multinazionali che sfruttino i rispettivi vantaggi comparati, e che possano aprire nuovi spazi di crescita e innovazione per le imprese, offrendo in tal modo prodotti di qualità al consumatore finale.

Andremo dunque a raccontare alcuni casi studio, certamente non esaustivi del panorama italiano ma esemplificativi. Si tratta, infatti, di storie d'impresa dove un *upgrade* culturale e tecnologico e un approccio manageriale e aperto al mercato hanno tracciato percorsi

di eccellenza riconosciuti internazionalmente, spesso salvando imprese da destini ben più tristi e generando posti di lavoro.

### **McDonald's, l'oliva ascolana solidale e l'eccellenza italiana**

È di novembre 2017 la [notizia](#) di un importante accordo fra la celeberrima catena statunitense McDonald's, multinazionale americana presente in 118 paesi, e Sia (Società italiana alimenti), una ditta marchigiana di Offida, in provincia di Ascoli Piceno, leader nella produzione e distribuzione di piatti pronti surgelati di qualità tipici italiani, tra cui le famose olive ascolane.

L'idea della collaborazione tra i due marchi è nata in seguito alla tragica scossa di terremoto che nel 2016 ha coinvolto il comune di Arquata del Tronto. L'accordo commerciale è in realtà partito grazie a un vero e proprio progetto solidale. La tipica oliva ascolana, un'eccellenza del territorio, è stata inserita nei menù di vari punti vendita d'Italia della famosa catena di ristoranti con l'obiettivo di raccogliere fondi per la zona terremotata, da destinare a progetti di ricostruzione ad Arquata del Tronto. L'obiettivo prefissato ammontava a 250 mila euro, ma il progetto ha avuto tanto successo da superare abbondantemente questa cifra, attestandosi a quasi mezzo milione.

È stato lo stesso ufficio acquisti di McDonald's a contattare l'azienda di Arquata, e dopo aver riscontrato una straordinaria risposta da parte dei consumatori ha deciso di rendere questo rapporto commerciale stabile per i prossimi anni, superando il precedente progetto estemporaneo di solidarietà. Ed è così che la catena simbolo del fast food americano promuove la diffusione e la vendita dell'eccellenza agroalimentare ascolana in tutta Italia.

Ma l'oliva ascolana non è una storia isolata. McDonald's ha oggi oltre 500 punti vendita in Italia per i quali più del 70% delle forniture agroalimentari proviene dal territorio italiano. Emblematico il caso di McCafè, che è riuscito ad affermarsi anche in Campania, dove il caffè è un culto: i fornitori sono gli italianissimi Bindi (torte), Caffè Ottolina (caffè), Cimbali e Rancilio (macchine da caffè), Pago (succhi di frutta), Fresystem (prodotti da forno, brioche), Oranfrizer (arance di Sicilia per spremute), Centrale del Latte di Brescia (latte). Nei ristoranti McDonald's in Italia gli hamburger provengono da una società del gruppo Cremonini, Inalca, il pollo è Amadori, le patatine di Pizzoli: gli allevamenti e gli stabilimenti sono tutti su territorio italiano. Il pane viene in gran parte da uno stabilimento in provincia di Modena della East Balt, e la farina stessa arriva per il 60% da mulini italiani. La pasta è Barilla, il parmigiano Parmareggio, il bacon dalla modenese Italia Alimentari, il prosciutto Beretta, i condimenti dalla IGreco di Cosenza e la frutta dalla Macè di Ferrara e da Bolzano.

McDonald's di fatto crea migliaia di posti di lavoro in Italia – circa 20.000 secondo uno studio della SDA Bocconi, per la quasi totalità a tempo indeterminato – e al contempo valorizza scrupolosamente le eccellenze del territorio: non male per una multinazionale simbolo per eccellenza della globalizzazione.

### **GROM e la sua trasformazione in Unilever**

La prima gelateria GROM fu aperta nel 2003 a Torino, e non ci volle molto perché riscontrasse il grande successo di pubblico che conosciamo oggi. Era già diventato una catena con 60 punti vendita quando la Unilever, la più grande società al mondo nella vendita di prodotti di consumo, decise di acquistarla: era il 2015. Unilever decise di lasciare comunque il controllo a Federico Grom e Guido Martinetti, i fondatori, e di mantenere gli headquarter a Torino.

E se le multinazionali fossero i migliori promotori del made in Italy?

Grazie alla vendita a Unilever, GROM è cresciuta moltissimo, come affermano gli stessi amministratori delegati in diverse interviste. L'azienda ha potuto innovare il proprio processo produttivo, avendo avuto accesso, proprio grazie a Unilever, a una tecnologia per la lavorazione del gelato di alta qualità su ampissima scala: la conoscenza del territorio e delle materie prime dei due manager hanno sposato la capacità di affrontare la grande industrializzazione e le ingenti quantità prodotte dalla multinazionale.

Oggi GROM conta 90 punti vendita in tre continenti diversi, da Hong Kong a Jakarta passando per Dubai, a cui va aggiunta la grande distribuzione con il gelato confezionato, una novità, va sottolineato, portata proprio grazie a Unilever. Secondo gli stessi Grom e Martinetti, la multinazionale non ha affatto affondato l'autenticità del marchio GROM, ma ha anzi sempre rispettato i valori cardine dell'azienda, valorizzando un'eccellenza che parte dal territorio e dalla bontà dei prodotti tipici piemontesi e italiani.

### **Le caramelle Sperlari e la rinascita nel gruppo Cloetta**

Il celebre marchio Sperlari nacque quasi due secoli fa a Cremona e diventò famoso per le proverbiali caramelle e il torrone. Era il 2005 quando il controllo dell'azienda passò ai fondi di private equity Cvc e Nordic Capital, che rilevarono il Gruppo Leaf, che includeva anche altri famosissimi marchi dell'industria dolciaria come Dietor, Galatine, Dietorelle e Saila. La gestione lungimirante di questi fondi ha di fatto rilanciato l'azienda grazie, tra le altre cose, alla fusione con una multinazionale svedese, Cloetta.

Il gruppo contava quattro centri di produzione in Italia: Cremona, Gordona (Sondrio), San Pietro in Casale (Bologna) e Silvi Marina (Teramo). Dopo la fusione, l'azienda è stata riorganizzata in un'ottica di sinergia con il resto dell'attività internazionale, con una maggiore specializzazione che ha enormemente migliorato la produttività. A Gordona il 60% della produzione nel 2015 era destinata all'estero, per prodotti che non sono venduti in Italia, e Silvi Marina era diventato un polo internazionale per la liquirizia, che di fatto era tutta made in Italy.

La specializzazione delle fabbriche è stato l'elemento chiave che ha permesso al gruppo di competere sui mercati internazionali, negli Stati Uniti e in Cina, dove l'azienda ha avuto un incredibile successo dopo la fusione, specialmente grazie all'e-commerce.

I quattro stabilimenti italiani sono stati ceduti a fine 2017 al gruppo tedesco Katjes International, che ha creato una nuova società dando nuova vita all'inconfondibile marchio: Sperlari S.r.l. Attualmente, ogni giorno vengono prodotti ben 5 milioni di caramelle soltanto nella città di Cremona: ci sono le celebri Galatine, le Caffè Lavazza e molte altre ancora. Inoltre, la società continua ad avere in portafoglio i marchi Saila, Dietorelle e Dietor, ed è inoltre licenziataria per la distribuzione su territorio italiano delle patatine Pringles.

### **Fanta: Coca-Cola e la scommessa sulle arance italiane**

Fanta Aranciata è stata prodotta per la prima volta in uno stabilimento di Napoli, e appena tre anni dopo dal suo lancio nel mercato italiano, nel 1958, la Coca-Cola Company decise di acquistare i diritti del marchio Fanta.

Oggi è venduta praticamente in tutto il globo e viene commercializzata con diversi gusti che si adattano alle diverse tipologie di consumatore. Ma quello che rimane costante è il succo d'arance. La Fanta Aranciata (Fanta Orange Juice all'estero) è una delle versioni più di successo, ed è preparata al 100% con succo di arance raccolte sul territorio italiano, in

particolare da fornitori siciliani: tra i nomi dei fornitori si possono trovare Agrumi Gel S.r.l., Citrofood S.r.l., Ortogel S.p.a, Fratelli Branca S.r.l. e Agrumaria Corleone S.p.A.

Coca-Cola Italia è stata lodata dal rapporto FilieraSporca del 2015, condotto dalle associazioni [terrelibere.org](http://terrelibere.org), Terra!Onlus e daSud, grazie alla sua trasparenza nell'approvvigionamento delle materie prime: risultava infatti essere l'unica multinazionale analizzata dal rapporto ad aver rivelato pubblicamente l'elenco dei suoi fornitori di arance, costituendo di fatto un importante precedente che può dare il via ad altri esempi virtuosi.

Quello degli agrumi è un settore fortemente internazionalizzato per l'Italia: i produttori italiani hanno esportato arance, mandarini, limoni e altri agrumi per il valore di quasi mezzo miliardo di euro lo scorso anno. Una cifra destinata ad aumentare probabilmente, vista la recente apertura delle frontiere cinesi con un accordo tra Roma e Pechino.

### **helloITA: il progetto di Alibaba per il made in Italy**

Anche Alibaba, il gigante cinese dell'e-commerce con un fatturato di 40 miliardi di dollari, sta scommettendo sul made in Italy. È stata annunciata appena pochi mesi fa la nascita di un nuovo padiglione virtuale sulla piattaforma consumer, interamente dedicato a favorire l'export delle imprese italiane e la cultura del made in Italy attraverso l'innovazione e la comunicazione digitale. L'idea è partita grazie a una partnership tra Alibaba e l'agenzia ICE, che si occupa in particolare dell'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Il nuovo store virtuale si chiama "helloITA" e sarà disponibile su Tmall e Tmall Global, rispettivamente le piattaforme b2c interna e cross border di Alibaba. All'iniziativa, si apprende, hanno già aderito ben 80 aziende italianissime: tra i nomi troviamo marchi famosissimi come Granarolo, Alce Nero, Barilla, Vino75, Lavazza e Illy Caffè. Il focus è sull'agroalimentare ma lo store vuole ampliarsi anche ad altri settori.

ICE e Alibaba hanno elaborato una sofisticata strategia per supportare il successo di questo portale: in piano ci sono campagne di marketing digitali multicanale sui maggiori media online, motori di ricerca e canali social cinesi interni ed esterni alle piattaforme Tmall, con un'attenzione particolare alle principali ricorrenze di shopping del grande mercato asiatico. La strategia di marketing prevede anche un mirato targeting ai millennial cinesi, grazie ad un programma intenso di attività omnicanale che puntano a innescare il passaparola virale.

### **Buitoni, la Nestlé e il ritorno in Italia**

Sono passati quasi due secoli dalla fondazione della Casa Buitoni, a Sansepolcro in provincia di Arezzo, ormai famosa in tutto il mondo per la pasta e i sughi: allora era semplicemente un piccolo pastificio artigianale. Dopo diverse difficoltà finanziarie, l'azienda fu venduta a Carlo De Benedetti prima e pochi anni dopo alla Nestlé, nel 1988.

Oggi Buitoni esporta i propri prodotti in circa 50 paesi diversi, ma assiste di fatto a un ritorno al controllo italiano. L'italiana Newlat ha acquisito lo storico stabilimento di Sansepolcro, ottenendo anche la concessione dell'utilizzo del marchio Buitoni per la pasta e i prodotti da forno, pur rimanendo di proprietà della Nestlé. Newlat Spa ha rilanciato con successo il marchio, investendo in innovazione e ammodernando diverse linee produttive, riuscendo così a raggiungere degli elevati standard qualitativi e produttivi su larga scala.

Nel frattempo, a inizio 2018, la Nestlé ha raggiunto un accordo con il gruppo italiano Pastificio Rana, concedendo a questi la funzione di vendite e marketing dell'intero brand Buitoni in Europa, Medio Oriente e Nord Africa, con l'eccezione tuttavia di due paesi: Italia

e Spagna. Proprio a Rana aveva già ceduto l'anno precedente, nel 2017, il pastificio di Moretta, in provincia di Cuneo, dove si continuano a produrre i prodotti Buitoni. L'accordo di fatto promuove la crescita del marchio Buitoni in nuovi mercati internazionali, con un focus sui paesi dell'EMENA, mantenendo inalterata l'occupazione nello stabilimento di Moretta.

### **Findus e la filiera agricola italiana**

Nell'alimentare confezionato il terzo maggiore business, con quasi 3 miliardi di vendite nel 2017 in Italia, è quello dei cibi surgelati. Il leader assoluto di questo importante settore in Italia è la Findus, multinazionale nata in Svezia mezzo secolo fa, che detiene una quota di mercato pari addirittura al 23%. In Italia più di 19 milioni di famiglie comprano surgelati Findus: un successo incredibile che ne fa un vero e proprio colosso dell'alimentazione.

Per l'azienda vengono coltivati in più di 10 regioni d'Italia trentamila tonnellate di vegetali freschi, che vengono poi lavorati nello stabilimento laziale di Cisterna di Latina. L'azienda ha deciso di scommettere sul made in Italy e anche sulla forza dei marchi Dop e Igp. Il controllo diretto sulla filiera agricola italiana è un elemento chiave della strategia Findus: sono 60 le aziende che ne fanno parte, tutte italianissime.

Uno degli ultimi prodotti lanciati sul mercato, ad esempio, è il nuovo "Minestrone Tradizione", con la rinnovata ricetta che include soltanto verdure locali e alcuni ingredienti speciali di qualità tipici del territorio italiano: il Basilico genovese Dop, la Patata del Fugino Igp e la Cipolla rossa di Tropea Calabria Igp. Il Minestrone Tradizione è la referenza surgelata più venduta nei supermercati italiani, consumata da circa cinque milioni di famiglie. Una performance impressionante che deve il suo successo proprio alla scommessa sulle eccellenze tipiche italiane e alla bontà dei prodotti locali.

### **Conclusioni**

I casi studio menzionati in precedenza, che vedono una collaborazione attiva e proficua tra imprese a controllo estero e imprese a controllo italiano, sono soltanto alcuni fra gli esempi possibili. È evidente dunque come il *made in Italy* negli anni abbia trovato un respiro internazionale e sia approdato a nuovi mercati anche grazie al prezioso contributo delle multinazionali. Di fatto, le multinazionali possono giocare il ruolo di facilitatori per l'inserimento delle imprese italiane nelle catene di valore globali. La possibilità di creare ecosistemi imprenditoriali strategici, all'avanguardia e in crescita dipende dalla capacità degli attori esistenti sul territorio di aprirsi al mercato globale e di guardare al futuro immaginando percorsi di promozione delle eccellenze locali che non si isolino a contesti limitati ma sappiano affrontare prospettive internazionali. Non è utile, dunque, guardare alle multinazionali soltanto come ad una minaccia, ponendosi in posizione difensiva: è ben più vantaggioso, invece, stringere rapporti di collaborazione che rappresentino un'occasione di profitto per entrambi i fronti.

## Bibliografia

- Felor Ebghaei and Arzu Akkoyunlu Wigley, "The Role of Exports in the Transmission of Horizontal and Vertical Spillovers of Foreign Direct Investment: The Case of Turkish Manufacturing Industry", *The Developing Economies*, 56, 1, (35-50), (2018).
- Edvard Orlic, Iraj Hashi and Mehtap Hisarciklilar, "Cross sectoral FDI spillovers and their impact on manufacturing productivity", *International Business Review*, vol. 27(4), pages 777-796, (2018).
- Nachiket Bhawe and Shaker A. Zahra, "Inducing heterogeneity in local entrepreneurial ecosystems: the role of MNEs", *Small Business Economics*, (2017).
- Seda Köymen Özer and Selin Sayek Böke, "The Characteristics of Domestic Firms: Materializing Productivity Spillovers from FDI", *Emerging Markets Finance and Trade*, 53, 11, (2562), (2017).
- Sizhong Sun and Sajid Anwar, "Foreign direct investment and the performance of indigenous firms in China's textile industry", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 65, (107), (2017).
- Vanda N. Veréb and João J. Ferreira, "Transnational Entrepreneurship as a Win-Win Scenario of International Knowledge Spillover", *Journal of the Knowledge Economy*, (2017).
- Bradley, F., Meyer, R., & Gao, Y. (2006). "Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets", *Industrial Marketing Management*, 35, 652–665.
- Raymond, L., & Blili, S. (1997). "Adopting EDI in a network enterprise: The case of subcontracting SMEs", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3 (3), 165–175.
- Lee, Cheng-Wen (2007). "Strategic alliances influence on small and medium firm performance", *Journal of Business Research*, 60, 731–741.
- Steensma H.K., Marino, L., & Weaver, K.M. (2000). "Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs", *Journal of International Business Studies*, 31 (4), 591–609.
- Etemad, H., Wright, R.W., & Dana, L.P. (2001). "Symbiotic international business networks: Collaboration between small and large firms", *Thunderbird International Business Review*, 43 (4), 481–499.
- Dunning, J. H., 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley: Reading MA.
- Blomström M., Kokko A. and Zejan M. (2000). *Foreign Direct Investment-Firm and Host Country Strategies*. MacMillan, London.
- Cantwell J. (1989). *Technological Innovation and Multinational Corporations*. Blackwell, Oxford.
- Nadiri, M.I. (1991), "U.S. Direct Investment and the Production Structure of the Manufacturing Sector in France, Germany, Japan, and the U.K." Mimeo, New York University and NBER, September.
- Holger Görg and Eric Strobl (2001), "Multinational Companies and Productivity Spillovers: A Meta-Analysis", *The Economic Journal*, Vol. 111, No. 475, pp. F723-F739.
- Riccardo Crescenzi, Carlo Pietrobelli and Roberta Rabellotti (2013), "Innovation drivers, value chains and the geography of multinational corporations in Europe". *Journal of Economic Geography*, Volume 14, Issue 6, 1 November 2014, Pages 1053–1086.
- Nemit Shroff, Rodrigo S. Verdi, and Gwen Yu (2014) "Information Environment and the Investment Decisions of Multinational Corporations". *The Accounting Review*, March 2014, Vol. 89, No. 2, pp. 759-790.
- Björn Ambos and Bodo B. Schlegelmilch (2008), "Innovation in multinational firms: Does cultural fit enhance performance?", *Management International Review*, 48:189.
- Piscitello L., Rabbiosi L (2005), "The impact of Inward FDI on the local companies labour productivity: Evidence from the Italian case", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 12, n. 1, pp. 35-51.
- Rodriguez-Clare a. (1996), "Multinationals, Linkages and Economic Development", *The American Economic Review*, vol. 86, n. 4, pp. 852-873.
- Keller W, Yeaple S.R. (2003), *Multinational Enterprises, International Trade, and Productivity Growth: Firm-*

E se le multinazionali fossero i migliori promotori del made in Italy?

*Level Evidence from the United States*, NBER Working Papers, n. 9504.

Haskel J., Pereira S., Slaughter M. (2002), *Does inward foreign investment boost the productivity of domestic firms?*, NBER Working Paper, n. 8724.

Blalock G., Gertler P.J. (2004), *Welfare gains from foreign direct investment through technology transfer to local suppliers*, Working Paper, Ithaca, Cornell University, Department of Applied Economics and Management.

### Chi Siamo

L'Istituto Bruno Leoni (IBL), intitolato al grande giurista e filosofo torinese, nasce con l'ambizione di stimolare il dibattito pubblico, in Italia, promuovendo in modo puntuale e rigoroso un punto di vista autenticamente liberale. L'IBL intende studiare, promuovere e diffondere gli ideali del mercato, della proprietà privata, e della libertà di scambio. Attraverso la pubblicazione di libri (sia di taglio accademico, sia divulgativi), l'organizzazione di convegni, la diffusione di articoli sulla stampa nazionale e internazionale, l'elaborazione di brevi studi e briefing papers, l'IBL mira ad orientare il processo decisionale, ad informare al meglio la pubblica opinione, a crescere una nuova generazione di intellettuali e studiosi sensibili alle ragioni della libertà.

### Cosa Vogliamo

La nostra filosofia è conosciuta sotto molte etichette: "liberale", "liberista", "individualista", "libertaria". I nomi non contano. Ciò che importa è che a orientare la nostra azione è la fedeltà a quello che Lord Acton ha definito "il fine politico supremo": la libertà individuale. In un'epoca nella quale i nemici della libertà sembrano acquistare nuovo vigore, l'IBL vuole promuovere le ragioni della libertà attraverso studi e ricerche puntuali e rigorosi, ma al contempo scevri da ogni tecnicismo.

### I Briefing Paper

I "Briefing Papers" dell'Istituto Bruno Leoni vogliono mettere a disposizione di tutti, e in particolare dei professionisti dell'informazione, un punto di vista originale e coerentemente liberale su questioni d'attualità di sicuro interesse. I Briefing Papers vengono pubblicati e divulgati ogni mese. Essi sono liberamente scaricabili dal sito [www.brunoleoni.it](http://www.brunoleoni.it).