



BOOSTING ITALY INCREASING THE FLOW OF FDI

**SOME CHALLENGES,
MANY OPPORTUNITIES**

Gruppo di Lavoro Affari Economici e FDI

Conference Report

12 novembre 2018

Palazzo Pirelli

Milano



BOOSTING ITALY INCREASING THE FLOW OF FDI

**SOME CHALLENGES,
MANY OPPORTUNITIES**

Gruppo di Lavoro Affari Economici e FDI

Conference Report

12 novembre 2018

Palazzo Pirelli

Milano

American Chamber of Commerce in Italy

INDICE

INTRODUZIONE	2
1. INCREMENTARE GLI INVESTIMENTI USA IN ITALIA: IMPRESA NECESSARIA	4
L'ITALIA NEL PANORAMA INTERNAZIONALE.....	4
IL NOSTRO STUDIO: OBIETTIVI E METODOLOGIA.....	6
I RISULTATI DELLO STUDIO	7
COME ATTRARRE PIÙ FDI IN ITALIA? LE NOSTRE RACCOMANDAZIONI.....	8
CONCLUSIONI	10
2. LA “READINESS” DEL SISTEMA IMPRESE A SUPPORTO DEGLI FDI IN ITALIA: ..	11
I DISTRETTI INDUSTRIALI ITALIANI, ECCELLENZA NEL MONDO	11
3. INVESTIRE CONVIENE. CASI DI SUCCESSO DI INVESTIMENTI AMERICANI IN ITALIA	14
A. GENERAL ELECTRIC	14
B. GENERAL MOTORS: L'IMPORTANZA DELLE SINERGIE CON LE UNIVERSITÀ.....	16
C. MCDONALD’S: TUTTA L’ITALIA IN UN PANINO	18
D. PHILIP MORRIS: DISTRETTI E KNOW-HOW ALLA BASE DEL SUCCESSO	20
4. APPENDICE 1 – INTESA SANPAOLO	26
I MEMBRI DEL GDL AFFARI ECONOMICI & FDI	28



INTRODUZIONE

Giunta alla seconda edizione, l'iniziativa "Boosting Italy" del Gruppo di Lavoro Affari Economici e FDI dell'American Chamber of Commerce in Italy mira ad approfondire con continuità il tema della capacità del Paese di attrarre FDI, focalizzandosi sulla relazione tra sistema imprenditoriale USA e Italia, con l'obiettivo di comprenderne le caratteristiche di base e le principali leve di miglioramento attivabili.

Lo studio si fonda sulla ripetizione della *survey* svolta nel 2018, corredata di alcuni nuovi spunti, e su una serie di interviste qualitative ad aziende USA presenti nel nostro Paese, rappresentative di modelli di business consolidati e di successo nel mondo. Nell'indagine ci si è concentrati principalmente sui fattori che potrebbero favorire l'incremento degli investimenti in Italia, e sugli elementi che condizioneranno le scelte in tal senso per il futuro.

Il confronto con le aziende partecipanti allo studio ha consentito di individuare alcune macro-linee di azione utili a incrementare in primis l'attrattività dell'Italia nei confronti delle imprese USA che vogliono operare nel nostro territorio, ma chiaramente estensibili anche a imprese di altre aree geografiche mondiali.

I risultati del nostro lavoro hanno confermato le luci e le ombre già rilevate da altre indagini simili alla nostra. In sintesi, le potenzialità dell'Italia sono ancora molto elevata per investitori esteri, americani e non, ma è necessario proseguire sulla strada delle riforme e continuare a potenziare gli elementi di attrattività. Per fare questo non sono necessarie ingenti risorse. Sono indispensabili invece la chiarezza di visione e la coerenza nell'esecuzione delle azioni di cambiamento, oltre, naturalmente, alla volontà politica per metterle in pratica.

Lo studio del nostro Gruppo di Lavoro è riassunto nel seguito di questo rapporto ed è stato presentato nel novembre 2018 nel corso del convegno "Boosting Italy – Increasing the flow of FDI: Some Challenges, Many Opportunities" cui hanno partecipato come relatori, oltre alla American Chamber of Commerce in Italy e a Regione Lombardia, imprese USA di rilievo strategico, quali General Electric, General Motors, McDonald's, Philip Morris, la società di management consulting A.T. Kearney e l'ufficio studi di Intesa Sanpaolo

Ci auguriamo che i risultati di questo lavoro possano fornire utili stimoli per i *policy-maker* italiani, gli associati della Camera e il mondo delle imprese in un'ottica più allargata.

Si ringraziano le imprese che hanno partecipato allo studio e i relatori al convegno per i preziosi contributi.

Simone Crolla

Consigliere Delegato – American Chamber of Commerce in Italy



BOOSTING ITALY - INCREASING THE FLOW OF FDIS: SOME CHALLENGES, MANY OPPORTUNITIES

Lunedì 12 novembre 2018, 8.45

Grattacielo Pirelli (31° piano) – Via F. Filzi, 22 - Milano

9.15 – 9.30

Welcoming Remarks

Giuliano Tomassi Marinangeli, Presidente AmCham Italy

9.30 – 10.00

Introductory Remarks: Parola alle Istituzioni

Fabrizio Sala, Vicepresidente e Assessore per la Ricerca, Innovazione, Università, Export e Internazionalizzazione Regione Lombardia
Todd Avery, Minister Counselor for Commercial Affairs American Embassy

10.00 – 10.30

Più FDI per l'Italia: le strade percorribili

Ettore Pastore, Presidente GdL Affari Economici & FDI AmCham, Partner A.T. Kearney

10.30 – 11.30

Italia: Investire conviene. Casi di successo di investimenti americani in Italia

Pierpaolo Antonioli, Managing Director GM GPS Torino e Exec. Dir. Global Diesel Sector
Sandro De Poli, Presidente e CEO General Electric Italia
Mario Federico, Managing Director McDonald's Italia
Eugenio Sidoli, Presidente e AD Philip Morris Italia

11.30 – 11.45

I distretti industriali italiani, eccellenza nel mondo

Fabrizio Guelpa, Head of Industry and Banking Research Direzione Studi Intesa Sanpaolo

11.45 – 12.00

Perché credere nel nostro Paese: Select Lombardy/Italy

Simone Crolla, Managing Director AmCham Italy

12.00 – 12.15

Conclusione

Ettore Pastore, Presidente GdL Affari Economici & FDI AmCham, Partner A.T. Kearney

Modera: **Andrea Cabrini**, Direttore Class CNBC e Co-direttore Milano Finanza

Con il Patrocinio del Consolato
degli Stati Uniti d'America a Milano



Main sponsor



1. INCREMENTARE GLI INVESTIMENTI USA IN ITALIA: IMPRESA NECESSARIA

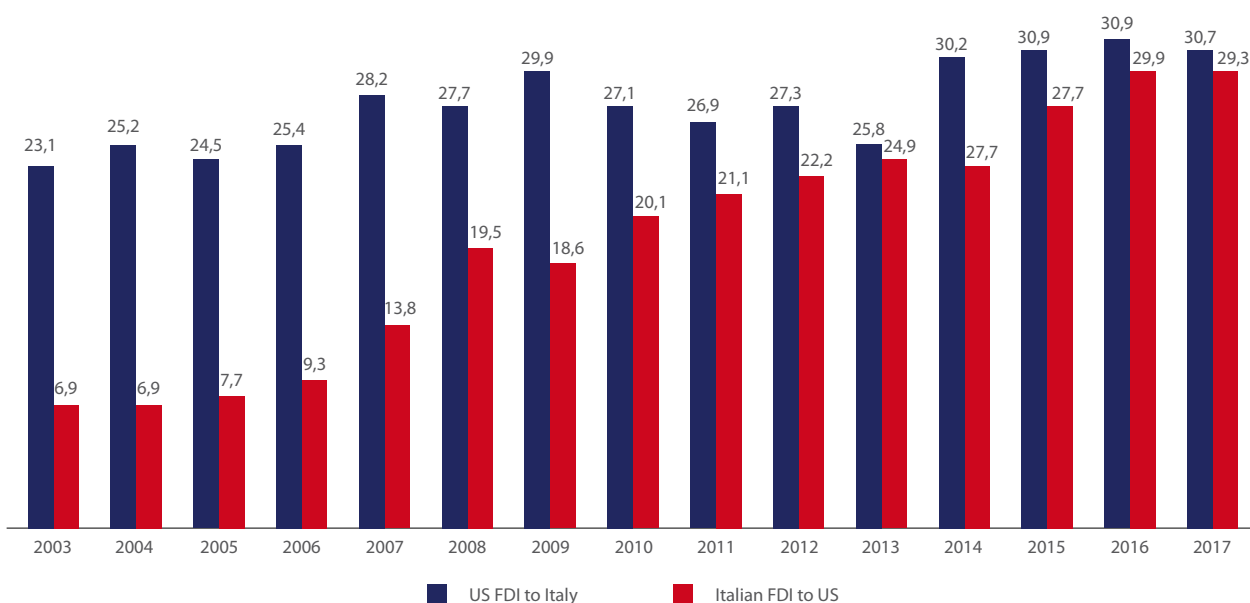
L'ITALIA NEL PANORAMA INTERNAZIONALE

Uno dei principali fattori di freno alla costruzione di un percorso di sviluppo sostenibile e duraturo è dato dalla bassa capacità di attrazione degli FDI (*Foreign Direct Investment/Investimenti Diretti Esteri*) del nostro Paese. Questo elemento, spesso al centro del dibattito politico ed economico nazionale, è uno dei nodi principali da sciogliere per liberare il potenziale competitivo italiano. Le multinazionali rappresentano un elemento strategico di competitività per il 'Sistema Paese', che ha il dovere di accogliere una *fair share* di capitali esteri per incrementare ulteriormente la propria crescita.

In Italia sono già presenti quasi tutti i principali marchi di multinazionali USA. Basti pensare che, ad oggi, nel nostro Paese vi sono circa 1.900 imprese americane, secondo un'analisi del centro studi di AmCham Italy in collaborazione con Infocamere. Tuttavia, molto si potrebbe fare per incrementarne ulteriormente la presenza e gli investimenti.

Focalizzandoci in particolare sul rapporto tra Italia e Stati Uniti, un dato che colpisce è quello che emerge esaminando il trend dello stock di investimenti negli ultimi 15 anni: a fronte di una netta crescita degli investimenti italiani in USA (+322%), quelli americani nel nostro Paese sono cresciuti a ritmi più rallentati (+33%)¹, come evidenzia il grafico sottostante:

FDI ITA-USA tra il 2003 e il 2017



1. Fonte: Bureau of Economic Analysis

Nel radar degli investitori americani, l'Italia è solo all'11° posto in Europa e al 23° a livello mondiale². Anche non considerando Paesi quali Lussemburgo, Olanda, Irlanda e Svizzera, competitivi soprattutto per le vantaggiose condizioni fiscali, l'Italia sarebbe comunque dietro Regno Unito, Germania, Francia, Belgio, Spagna e Svezia. Questo dato è, in parte, confermato anche dal nostro posizionamento nei principali ranking internazionali³ che evidenziano il gap di competitività esistente con le maggiori economie occidentali. Emergono, in controtendenza, anche segnali positivi forti, limitatamente alle intenzioni di investimento degli investitori mondiali, nei confronti dell'Italia. Secondo il "confidence index" sugli FDI di A.T. Kearney, l'Italia è in ripresa negli ultimi 3 anni come possibile meta di investimenti (si veda la fig. 1), sulla base di una percezione di miglioramento delle condizioni di attrattività del Paese che è necessario sfruttare con tempestività ed interventi mirati. Da queste considerazioni di fondo è partito lo studio del 2018 da parte del nostro Gruppo di Lavoro.

Report	Italia	USA	Giappone	Germania	Francia	Spagna	UK
 GCR	31°	1°	5°	5°	17°	26	8°
 EFS	79°	18°	30°	25°	71°	60°	8°
 DB	46°	6°	34°	20°	31°	28°	7°

LE PRIME 25 METE DI INVESTIMENTO SECONDO L'INTENZIONE DEGLI INVESTITORI

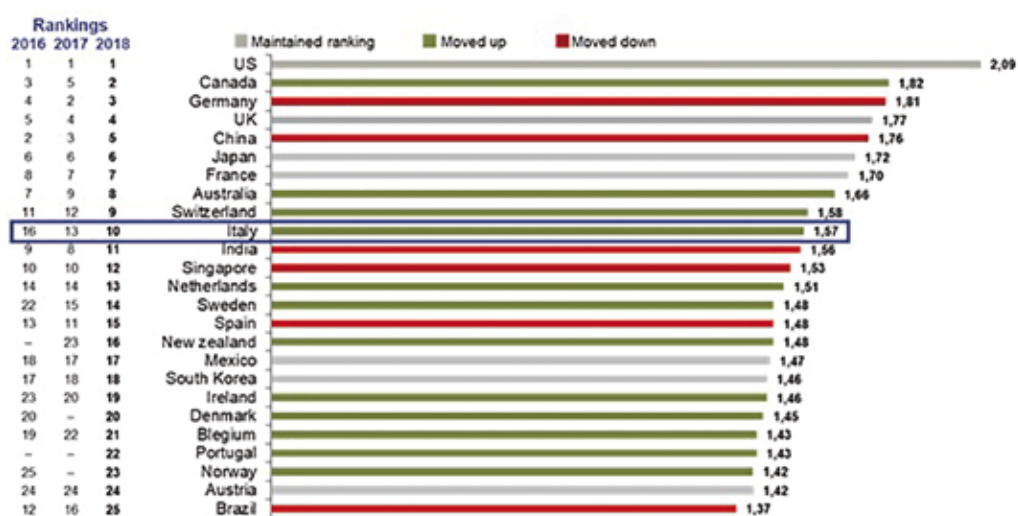


Figura 1: 2018 A.T. Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index

- Fonte: Bureau of Economic Analysis
- Fonti: Doing Business 2018 (World Bank), Global Competitiveness Report 2018 (World Economic Forum) e Economic Freedom Score 2018 (The Heritage Foundation), A.T. Kearney FDI Confidence Index 2018.

IL NOSTRO STUDIO: OBIETTIVI E METODOLOGIA

Nel 2017 il Gruppo di Lavoro Affari Economici & FDI si era proposto di indagare le cause del gap di competitività che caratterizza il Paese rispetto ai concorrenti europei, interrogando alcune aziende americane leader presenti in Italia e socie di AmCham Italy tramite una *survey* e alcune interviste di approfondimento. Sono stati inoltre effettuati incontri con istituzioni ed esperti e analisi delle fonti pubbliche. Scopo della ricerca era quello di far emergere alcuni suggerimenti utili ai decisori e alla *business community* per lavorare nella direzione di un miglioramento competitivo dell'Italia. Nel 2018 abbiamo avviato una nuova fase di ricerca, affrontando i temi emersi da una nuova edizione della *survey* 2018, veicolata a oltre cento imprese americane che operano nel nostro paese, appartenenti a diversi settori.

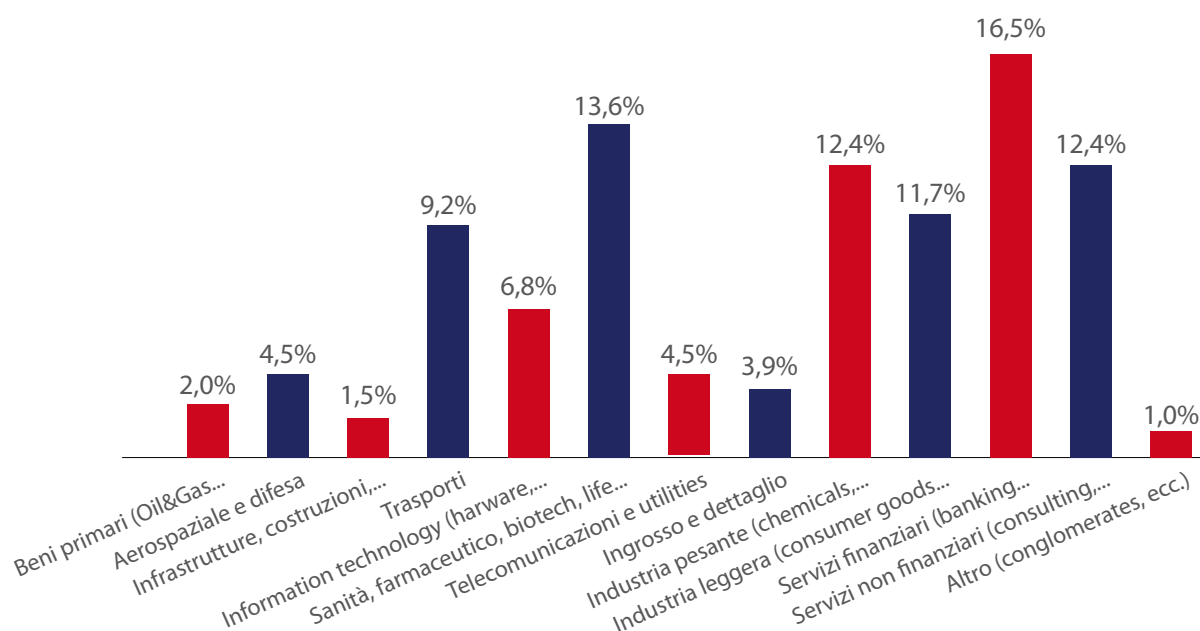


Figura 2: campione rispondente alla survey per settore

L'ORDINE DI FATTURATO DELLE AZIENDE DELLA NOSTRA SURVEY SUPERA I 10 MILIARDI DI EURO:

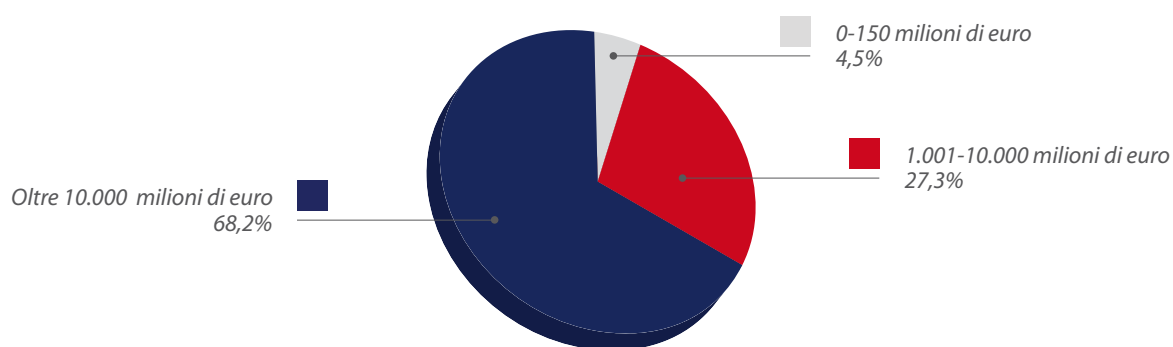


Figura 3: campione rispondente alla survey per fatturato

I RISULTATI DELLO STUDIO

PERCHÉ INVESTIRE IN ITALIA.

Dalle risposte delle imprese americane riguardo l'attrattività del nostro Paese sono emersi diversi spunti positivi: oltre il 90% dei rispondenti infatti ritiene che l'Italia sia una meta d'investimento da consigliare, segno che esistono importanti fattori di attrattività da sfruttare per invogliare gli investitori internazionali a scommettere sul nostro Paese:

- Per l'85%, la ragione principale della scelta di investire in Italia risiede soprattutto nella **disponibilità di talenti e risorse qualificate** – «*Human capital competente a livello mondiale: Italia come centro globale per il nostro R&D*», afferma uno dei nostri intervistati;
- Per il 60% invece le motivazioni riguardano soprattutto **le capacità tecnologiche e d'innovazione** – «*L'Italia è leader nelle alte tecnologie, grazie alla vocazione all'innovazione e al costo del lavoro qualificato competitivo rispetto ai paesi europei nostri concorrenti*», commenta un altro rispondente;
- Infine, il 55% dichiara di essere interessato soprattutto alle **dimensioni del mercato** – «*Le dimensioni del Paese rendono imprescindibile la considerazione dell'Italia come meta dei nostri investimenti*»⁴.

Sono emersi anche altri aspetti rilevanti che rendono il nostro paese attrattivo per un investitore estero:

- La sua posizione geografica: L'Italia riscuote interesse anche per le sue potenzialità come **Hub internazionale**: secondo il 65% dei rispondenti, il nostro Paese potrebbe essere un *hub* per un ulteriore sviluppo del business in Europa e in Africa;
- I Distretti produttivi. Lo studio mette in luce come i distretti produttivi svolgano un ruolo importante nello sviluppo degli FDI e il loro effetto sul territorio. Per il 28% dei rispondenti, la propria azienda beneficia dell'esistenza di un distretto, mentre per il 56% è stata la stessa azienda a creare benefici per un determinato distretto. E non bisogna trascurare il fatto che i distretti possono offrire grandi opportunità in un momento come quello attuale in cui si verifica una forte tendenza alla localizzazione degli FDI.

LE CRITICITÀ DA AFFRONTARE

Le aziende americane già presenti in Italia riconoscono al nostro Paese un valore che le induce non solo a rimanere, ma anche a continuare nel loro processo di investimento. Tuttavia, non bisogna abbassare la guardia, esistono infatti diversi fattori che potrebbero frenare o addirittura allontanare gli investimenti esteri nei confronti del nostro Paese:

4. Nei virgolettati, volutamente anonimi, sono state riportate le dichiarazioni di alcuni top manager intervistati nel corso di questo progetto.

- La competizione da parte degli altri paesi europei è sempre più forte e agguerrita: le stesse aziende che hanno investito in Italia sono pronte a considerare anche altri importanti mete di investimento in Europa, le cui prospettive sono in crescita: il 58% degli intervistati infatti ritiene che la Germania sia la meta di maggior interesse; seguono Italia (32%) e, a stretto giro, Francia e Spagna (26%), Olanda/Benelux (21%) e, infine, Polonia (16%).
- Alcuni segnali dimostrano che gli investitori stanno cambiando le strategie di internazionalizzazione, con un trend crescente verso la localizzazione degli investimenti produttivi che l'Italia deve assolutamente intercettare
- Permangono ancora nel nostro Paese alcune problematiche endemiche da risolvere con decisione: l'indagine del 2018 conferma l'esistenza di alcuni fattori critici già riscontrati nella precedente edizione del nostro studio, di particolare rilievo per le imprese che effettuano investimenti e localizzazioni delle proprie attività in Italia.

Le principali debolezze che minano la competitività del nostro paese riguardano soprattutto la sfera burocratico/politica: gli elevati costi di contesto, come oneri fiscali, rigidità e carenza di elementi di sistema; la complessità e le incertezze delle regole; la lunghezza e l'incertezza dei processi decisionali dell'amministrazione pubblica, sia di stampo autorizzativo che sanzionatorio; la carenza di competenze fornite dal nostro sistema scolastico e universitario.

Nonostante i principali ranking internazionali indichino un miglioramento della competitività del Paese, è sempre più necessario implementare misure utili a garantire una maggiore *retention* degli investimenti già presenti, promuovendo il contesto di eccellenza dell'Italia, valorizzandone la reputazione e fungendo da traino per ulteriori investitori internazionali.

COME ATTRARRE PIÙ FDI IN ITALIA? LE NOSTRE RACCOMANDAZIONI

L'insoddisfacente performance dell'Italia nell'attrarre investimenti dall'estero, e in particolare dagli USA, è stata confermata anche quest'anno dai dati raccolti tramite la nostra survey, oltre che dalle fonti di informazione pubbliche disponibili. Questa evidenza ha indotto il Gruppo di Lavoro a perseguire nel suo impegno di individuare elementi utili da proporre alle Istituzioni per colmare questa lacuna.

Come abbiamo visto, fattori limitanti di maggior rilievo sui quali concentrare gli sforzi sono soprattutto relativi agli elevati costi di contesto; alla complessità e incertezza delle regole e dei processi decisionali dell'amministrazione pubblica e all'adeguamento della formazione della risorse umane alle nuove esigenze delle aziende. Sulla base di tali osservazioni sono state individuate le principali aree strategiche di intervento su cui focalizzare gli sforzi, ed elaborato alcune raccomandazioni volte a diminuire il gap di attrazione esistente con i principali *competitors* europei e a promuovere il Paese come meta di investimenti esteri ad alto valore aggiunto:

1. Attribuire maggior peso ai Distretti nell'attrazione degli FDI;

2. Incoraggiare il Ruolo attivo della Pubblica Amministrazione nel supportare gli FDI

3. Potenziare il sistema dell'Istruzione a favore dell'innovazione

1. MAGGIOR PESO DEI DISTRETTI NELL'ATTRAZIONE DEGLI FDI.

I Distretti possono giocare un ruolo fondamentale nell'attrazione di aziende americane sul nostro territorio. Favorendo la crescita dimensionale delle imprese specializzate nei Distretti, tramite l'incremento degli investimenti in R&D e in progetti innovativi, è possibile dare vita a realtà in grado di stimolare l'interesse delle Corporation USA. Il raggiungimento di questo obiettivo può essere facilitato anche prestando maggior attenzione allo sviluppo di una comunicazione efficace che dia la massima risonanza ai casi di FDI di successo in Distretti altamente specializzati; una migliore comprensione al di fuori dei confini nazionali dell'evoluzione e delle potenzialità dei Distretti italiani non può che essere vantaggiosa per attirare l'appetito di investitori esteri. Ma non è solo importante attrarre nuovi investimenti; evitare casi di delocalizzazione dal costo sociale elevato è altrettanto fondamentale. Bisogna quindi dedicare il massimo impegno per trattenere quelle imprese che già hanno investito, creando maggiori sinergie con le realtà distrettuali che mettono a disposizione il know-how e l'eccellenza del nostro sistema manifatturiero.

2. RUOLO ATTIVO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE NEL SUPPORTARE GLI FDI

Tutte le interviste effettuate nel corso del nostro studio sottolineano l'importanza che riveste una Pubblica Amministrazione efficiente nell'orientare le scelte di investimento. Non si tratta certamente dell'unica circostanza in cui questo tema si rivela decisivo: le criticità della PA vengono sollevate da più parti e in numerose situazioni. Elevare il livello di competenze dell'intero sistema e migliorare il funzionamento dei processi amministrativi si conferma anche nel nostro caso un fattore determinante su cui concentrare gli sforzi.

Le misure suggerite dal gruppo di lavoro in tal senso riguardano prevalentemente la condivisione di "best practice" attraverso la messa a punto di un piano di comunicazione continuativa tra le P.A. e verso le imprese; la digitalizzazione dello scambio informativo; il potenziamento del sistema di tutoring per le imprese estere che investono in Italia.

Alcuni interventi da realizzare a tale scopo prevedono di:

- Intervenire sulla scarsità di competenze dedicate negli organi dello Stato e delle amministrazioni locali per favorire un maggior dialogo con le multinazionali;
- Incrementare la corrispondenza tra i servizi richiesti dagli investitori esteri e quelli offerti, creando un canale dedicato nelle P.A. locali per le imprese estere che vogliono investire nel territorio, anche in considerazione delle eccellenze dei distretti e dei cluster territoriali;
- Avviare un Desk di collaborazione tra autorità pubbliche e multinazionali già operative in Italia per identificare una strategia di attrazione e promozione di nuovi investimenti,

per garantire un primo supporto a quelle multinazionali che si affacciano per la prima volta al Sistema Italia;

- Ridurre l'incertezza relativa alle procedure autorizzative di nuovi investimenti.

3. POTENZIAMENTO DEL SISTEMA DELL'ISTRUZIONE A FAVORE DELL'INNOVAZIONE

La risorse umane del nostro Paese sono generalmente riconosciute per offrire molti esempi di eccellenza ma anche in questo caso è importante non perdere terreno. I programmi e gli investimenti per la formazione devono tener conto dell'evolversi delle esigenze in termini di competenze richieste dalle grandi aziende multinazionali con il progredire dell'innovazione e della tecnologia.

È essenziale potenziare la collaborazione in ambito R&D tra Università e grandi investitori esteri concentrando gli investimenti presso le Università più vicine al mondo delle imprese, con l'obiettivo di:

- Sviluppare progetti di ricerca congiunti tra Università e imprese internazionali
- Evitare il frazionamento eccessivo degli investimenti
- Semplificare gli incentivi alla ricerca
- Incoraggiare le imprese straniere a localizzare/mantenere attività di R&S riducendo i tempi necessari ad ottenere finanziamenti governativi ed europei, favorendo altresì la collaborazione con università e Enti Pubblici di Ricerca (EPR)

Un'altra misura efficace da adottare in tempi brevi è quella di sviluppare un sistema di istruzione altamente professionale e adeguato alle nuove richieste del mercato, per immettere risorse già qualificate nel ciclo produttivo degli investitori esteri. È un risultato che si può raggiungere diffondendo e promuovendo gli "ITS" (Istituti Tecnici Superiori) e le "Lauree Professionalizzanti", attualmente sottosviluppati: basti pensare che in Italia sono solo 9.000 gli iscritti ITS contro i 750.000 in Germania. Intervenire sul portafoglio esistente di ITS, sia per valutare l'efficacia dei singoli istituti, in base alla velocità di assorbimento dei diplomati dal mercato, sia per costituire nuovi ITS, focalizzando le risorse nelle direzioni utili per far fronte alle esigenze delle grandi imprese permetterebbe di colmare la domanda di competenze specialistiche da parte delle aziende che non trovano riscontro adeguato nel sistema formativo italiano.

È evidente che una maggior collaborazione tra MIUR e Ministero del Lavoro può favorire una serie di importanti risultati:

CONCLUSIONI

Alla luce di quanto fin qui esposto, emergono in modo evidente le sfide ardue che il nostro Paese si trova ad affrontare. Come osservato, occorre focalizzare le energie su quegli ambiti specifici che appaiono determinanti per migliorare strutturalmente il sistema italiano e la sua competitività nel panorama internazionale, garantendone un efficace sviluppo impostato secondo le linee di intervento e le richieste espresse dai principali *key players* americani coinvolti in questa breve ma

esaustiva analisi.

Per migliorare il numero ed il peso degli investimenti esteri, è necessario implementare strategie di comunicazione maggiormente efficaci, chiare e sinergiche tra i vari attori in campo, al fine di promuovere realmente le opportunità di business e di riposizionare il brand del “Sistema Italia” a livello globale.

Altro passo fondamentale è quello di rafforzare il dialogo esistente con le Istituzioni, in un’ottica più propositiva e di “Sistema”, così da enfatizzare e dare sempre più ampia diffusione agli elementi positivi di attrattività del Paese.

Distretti e Formazione rappresentano infine contesti ad elevata valenza strategica su cui concentrare l’attenzione e gli sforzi per dare nuovo impulso e vigore agli investimenti USA nel nostro Paese.

2. LA “READINESS” DEL SISTEMA IMPRESE A SUPPORTO DEGLI FDI IN ITALIA:

Come si evince dalle pagine precedenti, gli investimenti diretti esteri rappresentano un volano fondamentale per la crescita strutturale di un Paese come l’Italia, che intende rendersi protagonista nell’aprirsi ai capitali industriali e finanziari stranieri per valorizzare la propria presenza all’interno delle “*global value chains*”.

Un’impresa multinazionale, nel decidere dove insediare un’affiliata, prende in considerazione un ampio spettro di fattori, sia specifici, quali la specializzazione nel proprio settore e l’incidenza della burocrazia e della tassazione sul proprio business, sia elementi più “macro”, riguardanti il Paese in cui sceglie di investire, il patrimonio di eccellenza, know-how e la propensione all’innovazione del sistema produttivo.

Per raggiungere quest’obiettivo, il seguente capitolo propone il contributo apportato alla presente analisi da Intesa Sanpaolo, grazie al tradizionale Rapporto su Economia e Finanza dei distretti che la Direzione Studi e Ricerche della Banca dedica all’evoluzione economica e finanziaria delle imprese distrettuali.

I DISTRETTI INDUSTRIALI ITALIANI, ECCELLENZA NEL MONDO

I distretti industriali italiani hanno indubbiamente operato negli ultimi 10 anni in un ambiente particolarmente difficile. Negli anni della crisi il Pil è crollato del 9% e malgrado la successiva ripresa mancano ad oggi ancora 4 punti percentuali per un pieno recupero. La produzione industriale ha avuto andamenti ancora peggiori, arrivando a una caduta del 30% e il terreno ancora da recuperare è vicino al 20%. A questi risultati ha chiaramente contribuito l’uscita dal mercato di molte imprese, con il conseguente azzeramento dei livelli di output, ma anche molte

imprese sopravvissute non hanno ancora recuperato i livelli produttivi del 2008.

Questo contesto, comune a tutto il sistema Italia, ha riguardato anche i distretti, tanto che si è diffusa la sensazione che “i distretti siano morti”. In realtà i distretti hanno avuto nel loro complesso performance migliori rispetto al “non distretti” (cioè il resto dell’industria al di fuori delle aree distrettuali e negli stessi settori di specializzazione), anche se comunque negative. Andando ad esaminare i bilanci tra il 2008 e il 2016 delle imprese “sopravvissute” emergono tassi di crescita nominali del fatturato del 10% per le imprese distrettuali e solo del 6% per le imprese non distrettuali. Emerge poi un miglioramento dell’EBITDA margine di 24 punti base contro un deterioramento di 16 punti base. Infine, è di rilievo sottolineare una crescita del valore aggiunto nominale pro-capite (indice di produttività del lavoro) del 7% contro una stazionarietà.

L’interpretazione negativa sui distretti è d’altra parte indotta da una loro trasformazione radicale, innescata già prima dalla crisi. In questo senso i distretti sono “morti” in quanto “rinati” con diverse caratteristiche. Il modello basato sull’interazione tra tante PMI, focalizzate su mansioni manifatturiere, collocate in un territorio ristretto è evoluto in direzione di un modello fortemente gerarchico (dove imprese leader orientano la filiera locale), maggiormente focalizzato sulla ricerca e la commercializzazione, e diffuso geograficamente anche con stabilimenti sui mercati esteri di sbocco.

La migliore performance degli ultimi anni è motivata da una pluralità di fattori, che stimolano riflessioni sia per le altre imprese italiane sia per gli investitori esteri.

Un primo fattore è l’importanza degli *intangibles*. Nei distretti in particolare vi è una forte presenza di brevetti e di marchi registrati. Ogni 100 imprese vi sono 51 brevetti nei distretti e solo 41 al di fuori dei distretti. Buona parte di questi brevetti sono poi concentrati nei portafogli delle imprese leader, più che altrove: il modello è caratterizzato quindi da condivisione della progettualità lungo la filiera ma di accentramento dei diritti di esclusiva. Vi sono poi 30 marchi registrati internazionalmente contro soltanto 18.

Il secondo fattore è costituito dal ruolo dell’internazionalizzazione, intesa sia come incidenza delle esportazioni, che come presenza all’estero di controllate, produttive o commerciali. Nei distretti il 38% delle imprese è esportatrice, contro il 29% altrove, vi sono poi 23 controllate estere ogni 100 imprese domestiche, contro 16. L’internazionalizzazione è certamente favorita ex ante da un maggiore presenza di *intangibles*, ma consente anche di operare in un contesto più sfidante, apprendendo dai competitor e avendo quindi la possibilità di rafforzare ulteriormente la propria competitività, in un loop maggiore competitività, più vendite estere, più apprendimento, maggiore competitività.

Il terzo fattore è costituito dall’attenzione all’integrità della filiera. Oggi i rapporti seguono maggiormente una logica di mercato rispetto al passato, ed i fornitori delle imprese leader possono essere collocati anche molto lontano dai territori distrettuali., Malgrado ciò il 60% degli scambi rimane di prossimità, entro i limiti distrettuali o provinciali. I rapporti di prossimità nel 60% dei casi sono inoltre stabili, consentendo il rafforzamento della reciproca conoscenza, della

fiducia, e della stessa innovazione.

Guardando al futuro possiamo attenderci anche ulteriori trasformazioni. I distretti hanno una elevata capacità di rigenerarsi. Vi sono molti nuovi potenziali leader che stanno emergendo, medie imprese particolarmente dinamiche che stanno crescendo e possono rafforzare il nucleo dei soggetti trainanti il distretto. Stanno poi nascendo nuovi distretti, anche in settori non tradizionalmente distrettuali. Un caso da seguire è quello della cosmetica a sud di Milano (Lodi e Cremona), dove una pluralità di piccole e medie imprese opera come fornitori dei prodotti successivamente commercializzati dalle grandi case internazionali, contribuendo in maniera sostanziale a un export che ha superato i 4 mld.

Tra le grandi novità degli ultimi anni vi è poi il crescente peso delle imprese estere, che tradizionalmente avevano avuto una presenza piuttosto limitata nei distretti. Questo fenomeno potrebbe in futuro costituire uno degli elementi di una ulteriore rigenerazione dell'identikit dei distretti. I francesi sono diventati molto attivi nel campo della moda, sfruttando anche alcuni difficili ricambi generazionali. I tedeschi sono molto presenti nella meccanica. Gli americani hanno invece una presenza più diversificata, con recenti ingressi nel campo delle piastrelle. Il ruolo degli americani e dei francesi è comunque numericamente molto inferiore a quello dei tedeschi. Gli stranieri offrono soprattutto il supporto di una forza commerciale tipica dei grandi gruppi che le PMI ma anche molte imprese medio-grandi non possono avere, aprendo la possibilità di ampliare i propri mercati di sbocco.

Infine, vi potrebbero essere trasformazioni legate alla rivoluzione di Industria 4.0. Le tecnologie Industria 4.0 possono favorire i distretti in quanto: si rafforza le capacità di produrre in piccole serie e con prodotti customizzati e di gestire in modo più efficiente i tradizionali e fitti rapporti di filiera tra le tante PMI; la prossimità geografica con i produttori di macchine agevola la realizzazione di nuove soluzioni; la prossimità geografica con i competitor, propria dei distretti, può essere uno strumento per imparare prima che altrove come si diventa concretamente «4.0», con un processo di imitazione delle imprese del territorio e di evoluzione delle soluzioni già presenti sul mercato; in generale gli asset del territorio (personale qualificato, incubatori, ...) assumono un ruolo crescente. È possibile d'altra parte che contatti «digitali» allarghino l'ambito geografico delle relazioni di filiera. Questo fattore "disgregante" dei distretti crediamo tuttavia non sia dominante sugli altri invece che li rafforzano.

3. INVESTIRE CONVIENE. CASI DI SUCCESSO DI INVESTIMENTI AMERICANI IN ITALIA

A. GENERAL ELECTRIC

In Italia dal 1921, General Electric impiega 11.500 dipendenti in oltre 20 sedi, inclusi due centri di Ricerca & Sviluppo e un Centro di Formazione Manageriale, attivi in diversi settori ad elevata tecnologia e strategici per lo sviluppo del Paese: *Aviation, Digital, Healthcare, Oil & Gas, Power, Renewable Energy*.

1. INVESTIMENTO

Avio Aero. Acquisita da GE Aviation nel 2013 per 4,3 miliardi di dollari (paria circa 3,3 miliardi di euro), Avio Aero è azienda di riferimento nazionale nella progettazione, produzione e manutenzione di componenti e sistemi per l'aeronautica civile e militare, con oltre 4.800 dipendenti, di cui 4.200 in Italia. Leader nel fornire soluzioni tecnologiche innovative in ambito di *additive manufacturing* e *rapid prototyping*, oltre a tecnologie dedicate alla produzione di trasmissioni, turbine e combustori. La sede principale è a Rivalta di Torino, che ospita anche il più grande insediamento produttivo. Altri importanti stabilimenti italiani sono localizzati capillarmente tra Brindisi, Pomigliano d'Arco (NA) e Cameri (NO).

BHGE Nuovo Pignone. 'Gioiello' di Baker Hughes, a GE company (BHGE), nata nel luglio 2017 dalla fusione fra GE Oil & Gas e Baker Hughes è oggi una società separata e indipendente, di cui General Electric è azionista di maggioranza con il 50,4%. Il business presente in Italia, di cui è capofila Nuovo Pignone, è attivo non solo nella produzione di turbine, compressori pompe e valvole ma anche nella manutenzione degli impianti - a Firenze è presente infatti una centrale digitale capace di controllare, gestire o guidare da remoto le riparazioni sulle macchine installate in tutto il mondo. Grazie al programma quinquennale di investimenti Galileo (2017-2022), il più grande da parte di una multinazionale in Toscana in tutto il territorio regionale (come, ad esempio, nel polo Massa per i collaudi funzionali delle macchine), BHGE è impegnata nello sviluppo di turbine a gas e compressori di nuova generazione, oltre che di tecnologie innovative di digitalizzazione per ottimizzare le prestazioni e la vita operativa dei prodotti, in linea con gli orientamenti in ambito Industria 4.0. Il programma si compone di cinque progetti, tre avviati operativamente nel 2017 e due nel 2018.

Da più di 50 anni punto di riferimento di tutta la Valtellina, il piccolo borgo di Talamona ospita un centro industriale d'innovazione, parte del Nuovo Pignone dal 1961, che fa della ricerca tecnologica nella meccanica avanzata il suo punto di forza. Il polo occupa attualmente circa 170 dipendenti, quasi tutti valtellini.

Lo stabilimento ha iniziato a vivere la sua epoca d'oro nel 2004, anno in cui è stato designato per la produzione di piccoli componenti per tutta GE e specializzato nella produzione di pale per

turbine a gas.

Centro di eccellenza e valorizzazione territoriale: fattori testimoniati dal fatto che nel 2013 vengono inaugurate due nuove linee di produzione dedicate alla realizzazione di componenti ad alta tecnologia per compressori, destinati ad impianti di estrazione e liquefazione del gas in tutto il mondo, e nel 2017 vengono ulteriormente ampliate le capacità produttive del sito grazie all'installazione di ulteriori due nuove linee di produzione di parti calde delle turbine a gas (ugelli e bruciatori): una nuova linea robotizzata e una per la produzione di componenti attraverso *l'additive manufacturing*.

Il caso GE e BHGE testimonia come un fattore chiave nel valutare il potenziale di un determinato investimento sia rappresentato da un dialogo costante tra la multinazionale e le autorità locali, nazionali ed europee.

Nello specifico, le istituzioni locali, soprattutto regionali, giocano un ruolo primario nel pianificare la riconversione di infrastrutture già esistenti o nell'offrire specifici contributi di tipo economico, tramite co-finanziamenti, anche grazie all'eventuale presenza di fondi europei (Fondo Sociale Europeo) di convergenza per la promozione dell'occupazione e la creazione di nuovi posti di lavoro in quelle aree economicamente non adeguatamente sviluppate rispetto agli standard continentali.

2. EDUCATION

GE riconosce il valore della formazione e per questa ragione da anni l'azienda ha sviluppato partnership con varie realtà accademiche e centri di ricerca di eccellenza in tutto il territorio nazionale.

Puglia. Oltre a collaborare con il Distretto Tecnologico Aerospaziale (DTA) e l'Università del Salento, insieme al Politecnico di Bari, Avio Aero ha dato vita all'Apulia Development Centre for Additive Repair, per sviluppare procedure di riparazione per componenti di motori aeronautici mediante tecnologie innovative basate anche su sistemi laser.

Piemonte. Insieme al Politecnico di Torino, invece, ha istituito il Turin Additive Laboratory (TAL), nato per collaborare su tematiche di ricerca strategiche per il settore aeronautico come, ad esempio, l'individuazione di nuovi materiali destinati a questa tecnologia di produzione.

Toscana. BHGE porta avanti una serie di collaborazioni con diverse realtà di eccellenza quali la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa con cui ha due laboratori di ricerca congiunti per robotica e sensoristica, Università di Firenze, Pisa e Siena, oltre al Laboratorio di Sesta, dove vengono testate le camere di combustione delle nuove turbine.

3. FILIERA

Export e crescita. Dei circa 1,6 miliardi di euro di fatturato annui, l'86% è destinato all'export, mentre il 20% viene destinato alle innumerevoli PMI che collaborano con Avio Aero. È un dato significativo, a testimonianza di come le industrie del territorio beneficiano di questa partnership, avendo la possibilità di espandere l'orizzonte delle proprie attività al di fuori di un mercato maturo

come quello italiano, verso mercati ai quali, in molti casi, difficilmente potrebbero avere accesso. Di fatti, partecipare all'indotto di una multinazionale come GE rappresenta una 'referenza' di garanzia della qualità dei prodotti, mostrando i benefici che tali sinergie garantiscono all'intero tessuto economico.

Occupazione. Non solo export, ma anche posti di lavoro. Le grandi industrie possono essere capofila nel fare da traino per l'intero territorio. Ad esempio, BHGE Nuovo Pignone crea innovazione nei mercati mondiali maturando un ecosistema vincente, come mostrato, in Toscana: università, centri di ricerca, PMI innovative, e garantisce lavoro a circa 34.000 persone fra dipendenti diretti e di indotto. Con una caratteristica essenziale: l'elevatissima qualità delle competenze coinvolte. Questa collaborazione sistemica viene ulteriormente ampliata nell'ambito del progetto Galileo, che ha già registrato nel solo 2018 circa 16 milioni di euro di commesse a imprese locali nella sola Toscana, e che coinvolgerà complessivamente fino a 500 figure altamente specializzate. Quanto ad Avio Aero, negli ultimi 5 anni l'azienda ha assunto oltre 1100 persone (185 solo nel 2017), con una crescita del 22% delle assunzioni rosa e del +30% del personale dedicato alla Ricerca e Sviluppo: 120 nuovi posti di lavoro per ingegneri e dottori di ricerca, rimpatriando 36 "cervelli in fuga".

B. GENERAL MOTORS: L'IMPORTANZA DELLE SINERGIE CON LE UNIVERSITÀ

Elemento centrale della competitività per l'industria europea e italiana in particolare è l'innovazione tecnologica. Aziende che fanno dell'innovazione tecnologica il proprio motore di sviluppo producono ricadute occupazionali molto positive sul territorio di appartenenza.

In questo scenario, l'innovazione tecnologica italiana ha un ruolo fondamentale nell'Automotive Globale. Il centro di ingegneria di General Motors concentra la sua capacità di innovazione sulla tecnologia motoristica Diesel, che sta crescendo in diffusione in nuovi mercati quali USA e Cina. La competenza e la capacità di innovazione in questo settore GM l'ha trovata nella tradizione ingegneristica italiana e ha dato al centro di Torino la responsabilità globale delle motorizzazioni Diesel. Unico caso nel mondo General Motors, il centro di Torino gestisce direttamente le attività di sviluppo e innovazione portate avanti dai tecnici negli Stati Uniti.

1. INVESTIMENTO

Creata l'entità giuridica con 60 persone, oggi lavorano nel comprensorio GM Global Propulsion Systems, tra occupati GM e collaboratori di altre aziende, circa 800 persone. Di queste, 720 sono personale diretto General Motors Powertrain. La popolazione aziendale è giovane, con un'età media di 37 anni (il 25% ha meno di 30 anni). Tutti i contratti sono a tempo indeterminato e riguardano ingegneri, ricercatori e tecnici altamente specializzati.

Ad oggi le responsabilità del centro riguardano la progettazione e industrializzazione di tutte le motorizzazioni Diesel per il gruppo General Motors e dal centro vengono gestiti teams in Corea, India e Stati Uniti. Per la realizzazione del centro, General Motors ha investito complessivamente 60 milioni di Euro, per la realizzazione di 19 celle – prova motore, un banco a rulli per i test su veicoli, 12 laboratori e due officine. Infine, una cella semi-anecoica permette di studiare e otti-

mizzare le caratteristiche di rumorosità e di vibrazione del motore prima dell'integrazione su veicolo, riducendo il bisogno di inserire materiale fonoassorbente e, quindi, alleggerendo significativamente la massa su strada.

Con la firma di due accordi di partnership strategica con il Politecnico di Torino, sulla ricerca e la formazione, e la firma del contratto di affitto per l'edificio che la ospita, GM ha concretizzato la visione strategica che ha portato la costituzione del proprio centro: cogliere le competenze e le eccellenze tecnologiche e farle crescere all'interno del proprio perimetro aziendale.

Il modello di business che GM ha applicato a Torino si compone di diversi ingredienti. Da una parte, General Motors ha portato il proprio approccio globale, che individua eccellenze da sviluppare e ottimizzare nel lungo periodo, un impegno di lungo termine ad investire sul territorio e la propria impostazione industriale. Gli ingredienti del territorio vanno invece ricercati nella tradizione e nella cultura tecnologica, nella elevata competenza accademica e in un'amministrazione proattiva e affidabile.

2. FILIERA

Quali sono state le ragioni per investire in Italia? General Motors ha deciso di investire a Torino per la realizzazione del nuovo centro di ingegneria dedicato alle motorizzazioni Diesel sulla base di tre elementi:

- Il riconoscimento della presenza sul territorio torinese e piemontese di un concentrato di competenze tecniche e manageriali difficilmente riscontrabili in altre parti di Europa e, più in generale, nel mondo;
- La fattiva apertura di tutti gli stakeholder locali alla realizzazione delle condizioni essenziali perché un'azienda multinazionale decida di allocare i propri investimenti su quel territorio: norme chiare, applicate rapidamente e trasparentemente, autorizzazioni e permessi rilasciati senza lungaggini burocratiche fini a sé stesse, rispetto dei ruoli istituzionali;
- La disponibilità del Politecnico di Torino ad una partnership strategica con General Motors nell'ambito della ricerca e, soprattutto, nell'ambito della formazione di ingegneri qualificati e preparati da inserire nella struttura in realizzazione.

Lo sviluppo del centro ha comportato anche l'attrazione di investimenti di fornitori e società di servizi di ingegneria che hanno voluto stabilire o rafforzare la propria presenza sul territorio torinese.

- Le ricadute sul territorio non si fermano qui: circa 150 milioni all'anno per contratti di fornitura presso imprese locali, per prodotti sviluppati dal centro, a cui si aggiungono 20 milioni annui per acquisti di beni e servizi di Ingegneria da aziende locali. Inoltre, General Motors investe circa 10 milioni annui presso i fornitori locali per la realizzazione di stampi per la lavorazione dei componenti.

3. EDUCATION

La collaborazione con il Politecnico di Torino svolge un ruolo fondamentale nell'insediamento del centro a Torino e nel suo sviluppo. Bacino di candidati per le nuove assunzioni, il "Poli" è soprattutto un partner su tutti gli aspetti strategici di sviluppo del centro, attraverso un'offerta formativa basata su un rapporto dialettico con le imprese del territorio e internazionali e la collaborazione nei campi della ricerca e sviluppo in meccanica, elettronica, mecatronica, materiali e in nuove discipline quali la bioingegneria.

La collaborazione nella didattica si è esplicitata attraverso la realizzazione di un Master in Motori Diesel che ha visto 10 dei 20 studenti iscritti essere assunti a tempo indeterminato da GM e di seminari annuali su temi dedicati dell'automotive. Sempre nell'ambito della formazione, dal 2008 GM mette a disposizione fino a tre borse di studio all'anno per dottorati di ricerca, nell'ambito dei dipartimenti di Energetica, di Meccanica e di Informatica-Automazione. Infine, oltre cinque tra tirocini e tesi di laurea sono assegnati ogni anno a GM.

Tale collaborazione con il Politecnico di Torino e con altre università italiane ed europee è stata essenziale in questi anni per l'identificazione di risorse qualificate da inserire nel centro. Il 60% dei dipendenti proviene dalle università del Piemonte, in particolare dal Politecnico, mentre il restante 40% è diviso tra le altre facoltà ingegneristiche della penisola. Complessivamente, l'84% dei dipendenti GM di Torino possiede una laurea e di questi il 4% è dottore di ricerca. Il rimanente 16% possiede il diploma di scuola superiore ed è principalmente impiegato come operatore dei banchi di prova nelle celle di prova motore e al banco a rulli per le prove su veicolo. Dalla costituzione ad oggi, il centro è cresciuto del 25% medio annuo. Caratteristica della popolazione aziendale della popolazione aziendale di GM a Torino è la multinazionalità: 12 nazionalità sono rappresentate con 21 lingue parlate. Un ultimo ma non meno importante elemento riguarda l'impiego femminile, che in azienda vede una forte presenza di laureate (più del 90% delle nostre impiegate ha un titolo di studio universitario), inserite in ruoli chiave e strategici per l'azienda.

C. MCDONALD'S: TUTTA L'ITALIA IN UN PANINO

1. INVESTIMENTO

In Italia da oltre 30 anni, McDonald's è ormai parte integrante dell'immaginario dei consumatori del nostro Paese. Con quasi 600 ristoranti su tutto il territorio nazionale, il 90% dei quali gestiti in franchising da 140 imprenditori locali e 23.000 dipendenti, McDonald's serve ogni giorno 1 milione di persone.

Il primo e forse più famoso McDonald's italiano fu inaugurato nel 1986 a Roma, in Piazza di Spagna, dove venne accolto da due pubblici antitetici: i detrattori, sostenitori di una presunta superiorità della gastronomia italiana, e i fan, entusiasti per l'arrivo anche in Italia della catena. Da quel momento McDonald's avvia la propria espansione nel Paese, che culmina nell'acquisizione, a metà degli anni Novanta, della italiana catena concorrente Burghy. Oggi il marchio ha raggiunto in modo capillare tutte le regioni italiane e prosegue il suo percorso di investimenti nel nostro

Paese con l'apertura di circa 20 ristoranti ogni anno.

A partire dal 2016 ha preso il via un percorso di evoluzione del classico format in un modello maggiormente focalizzato sul servizio e sulle esigenze del consumatore; questo modello (EOTF: Experience Of The Future) impatta sia sulla preparazione dei prodotti, che vengono preparati al momento dell'ordine per garantirne qualità e gusto, sia sull'esperienza di consumo, attraverso elementi come il servizio al tavolo, McCafé, giochi interattivi per i bambini. La conversione in EOTF sarà completata entro il 2020 e rappresenta un ulteriore investimento da parte dell'azienda nei confronti del sistema Paese.

2. MCDONALD'S E IL COMPARTO AGROALIMENTARE ITALIANO

McDonald's Italia è ormai da anni un partner importante del comparto agroalimentare italiano; oggi l'azienda acquista ogni anno oltre 85.000 tonnellate di prodotti alimentari provenienti da aziende che si trovano nel nostro Paese, per un corrispettivo a valore di oltre 250 milioni di euro.

Questi dati sono l'approdo di un percorso di lungo periodo che ha visto nel corso degli anni aumentare la percentuale di fornitori italiani fino a giungere all'attuale 80%. Questo impegno ha avuto due principali ordini di motivazioni: da un lato la volontà di posizionarsi come un attore economico rilevante all'interno del sistema Paese, dall'altro la volontà di ascoltare i consumatori italiani, sempre più attenti e consapevoli nei confronti delle scelte alimentari e dell'origine dei prodotti.

Per fare alcuni esempi, provengono da fornitori italiani il 100% della carne bovina per gli hamburger, proveniente da 15.000 allevamenti, il pollo per i Chicken McNuggets e i panini, la verdura e la frutta fresca, i dolci e i prodotti da forno, il pane.

Oltre all'impegno sugli ingredienti continuativi, a partire dal 2008 sono state introdotte nelle ricette McDonald's materie prime italiane di qualità e certificate (DOP e IGP) come il Parmigiano Reggiano DOP, lo Speck Alto Adige IGP, il Parmigiano Reggiano DOP, l'Olio extravergine di oliva, il Provolone Valpadana DOP, l'Asiago DOP, le carni pregiate italiane (Piemontese, Chianina, Romagnola e Marchigiana), l'Aceto Balsamico di Modena IGP, la Cipolla Rossa di Tropea Calabria IGP.

Nel 2015, contestualmente alla presenza in Expo Milano 2015, McDonald's ha fatto un ulteriore passo in avanti nella relazione con il comparto agroalimentare italiano, scegliendo di focalizzarsi in particolare sul sostegno ai giovani imprenditori agricoli del nostro Paese. È nato così Fattore Futuro, il progetto patrocinato dal MIPAAF di valorizzazione e sostegno della giovane imprenditoria italiana in campo agricolo che ha visto la selezione di 20 agricoltori di età inferiore ai 40 anni per inserirli nel proprio sistema di fornitori nelle filiere di carne bovina, pollo, patate, grano, insalata, latte e frutta. Con Fattore Futuro il legame con il comparto agroalimentare italiano ha fatto un passo di qualità: alla ricerca e valorizzazione degli ingredienti si è infatti unita la responsabilità nei confronti dell'agricoltura nel suo complesso.



3. MCJOB A CHI?

Nel nostro Paese McDonald's impiega circa 23.000 persone, principalmente giovani alla prima esperienza (l'età media è 31,5) e per il 92% dei casi assunte con una forma contrattuale stabile.

Nel sistema McDonald's il merito, le pari opportunità e la crescita professionale sono pilastri fondamentali. Attraverso la formazione chiunque può arrivare a ricoprire ruoli di responsabilità. Studenti al primo impiego o mamme lavoratrici, cittadini stranieri o lavoratori in cerca di nuove sfide, a tutti sono offerte le medesime opportunità e gli stessi strumenti organizzativi, formativi e professionali.

Per garantire concrete opportunità di carriera ai propri dipendenti McDonald's punta sulla formazione: grazie a circa 940.000 ore di formazione erogate ogni anno a tutti i dipendenti su tutti i livelli, è possibile in pochi anni diventare Direttore di ristorante per poi proseguire come supervisore di un gruppo di ristoranti o assumere incarichi nella sede (il 50% dei dipendenti della sede proviene infatti dallo staff dei ristoranti). McDonald's offre corsi di formazione diversificati in base ai ruoli e alle posizioni occupate. Ogni membro dello staff dei ristoranti partecipa a un programma di training sul posto di lavoro.

D. PHILIP MORRIS: DISTRETTI E KNOW-HOW ALLA BASE DEL SUCCESSO

INVESTIMENTO, DESCRIZIONE

Philip Morris International (PMI) è leader mondiale nel settore del tabacco e detiene 6 tra i 15 marchi internazionali più importanti, commercializzati in oltre 180 paesi. Pur essendo una impresa multinazionale della old economy, la volontà dell'azienda è conseguire un ruolo che vada oltre quello di società leader nel mercato delle sigarette. PMI sta infatti guidando un processo di trasformazione epocale per entrare nella sua digital age, attraverso lo sviluppo di prodotti di nuova generazione come sigarette elettroniche e prodotti a tabacco riscaldato.

La visione di PMI è quella di creare un "futuro senza fumo", sostituendo i tradizionali prodotti combustibili con prodotti a potenziale rischio ridotto. La trasformazione portata avanti da PMI ha l'obiettivo di generare benefici per la salute pubblica nel breve, medio e lungo periodo. In quest'ottica, PMI non ha interesse nell'acquisire nuovi consumatori ma è impegnata a facilitare la "conversione" dei suoi fumatori tradizionali a prodotti senza fumo.

Per questo scopo PMI, negli ultimi 15 anni, ha investito oltre 3 miliardi di dollari in ricerca e sviluppo; nel 2009 ha costruito sulle rive del lago di Neuchatel, in Svizzera, "The Cube", il primo centro di ricerca e sviluppo dedicato a prodotti smoke-free. Qui, grazie al lavoro di centinaia di scienziati e ricercatori, sono state sviluppate 4 piattaforme tecnologiche, due a tabacco riscaldato e due vaporizzatori di nicotina, registrati più di 3000 brevetti e pubblicati oltre 200 articoli scientifici.

La trasformazione dell'azienda ha avuto un impatto diretto in Italia dove, nel 2014, è stato effettuato un importante investimento industriale, a Crespellano, in Provincia di Bologna, per la costruzione del primo stabilimento interamente dedicato alla produzione di prodotti del

tabacco di nuova generazione. Un investimento che, a regime, ha generato oltre 1200 nuovi posti di lavoro diretti, all'incirca 10.000 nell'indotto, e 1 miliardo e 700 milioni di spesa nel sistema economico nel triennio 2014-2017.

Il greenfield di Crespellano, uno dei più grandi siti produttivi costruiti in Italia negli ultimi 20 anni, è operativo dal 2016. Completato nel 2018, rappresenta lo stato dell'arte della tecnologia manifatturiera italiana. Una fabbrica innovativa, gestita con la filosofia di lean manufacturing che utilizza l'innovazione digitale nei processi di produzione industriale, a partire dalle tecnologie machine-to-machine e cloud computing. Un modello di industria 4.0 nella quale operano centinaia di digital makers in un ambiente stimolante e sicuro. La sicurezza sul lavoro, in PMI, rappresenta uno dei capisaldi del successo dell'impresa, come dimostrato dal programma "Mission Zero" con il quale l'azienda si è data l'obiettivo di azzerare gli infortuni sul lavoro e si è dotata di processi per raggiungerlo.

L'impianto è anche all'avanguardia in ambito di sostenibilità ambientale: entro giugno 2019 entrerà in funzione un parco fotovoltaico installato sul tetto della fabbrica capace di generare 6 megawatt di elettricità (pari al fabbisogno di ca. 2000 appartamenti) e sono stati lanciati numerosi progetti per il riutilizzo interno delle risorse idriche utilizzate nell'ambito del processo produttivo. La gestione dei rifiuti è altrettanto avanzata, con un tasso di riciclo oggi pari ad al 75%.

Lo stabilimento esporta attualmente in più di 40 Paesi per un totale di oltre 800 milioni di euro di fatturato nel solo 2017. Lo stabilimento rappresenta, inoltre, il Center of Excellence del mondo Operations di Philip Morris International: a Crespellano, infatti, vengono ideati, perfezionati e applicati modelli produttivi che vengono esportati in tutte le affiliate operative di PMI.

DATI SULL'INVESTIMENTO DI PMI A BOLOGNA

- Investimento **1,1 miliardi di €**
- **1.200** posti di lavoro diretti
- L'età media del personale è di circa **33 anni**
- L'investimento genera circa **10.000** posti di lavoro nell'indotto
- Lo stabilimento di Crespellano ha un'estensione di oltre **110.000 metri quadrati** su una superficie di **oltre 300.000 metri quadri**
- Valore esportazioni **800 milioni di €**

EDUCATION

Think tank e centri di ricerca internazionali e domestici concordano nel sostenere che se l'Italia vuole agganciare il treno della crescita 4.0 occorrono importanti investimenti in formazione, infrastrutture abilitanti e innovazione.

Dal report del 2018 del World Manufacturing Forum emergono alcune chiare raccomandazioni che hanno a che fare con l'attuazione di politiche abilitanti per favorire la crescita della manifattura (infrastrutture, formazione etc.) e con la costruzione di una comunicazione che modifichi la percezione del lavoro nell'industria manifatturiera.

Industria 4.0, il futuro del settore manifatturiero, non è solo rinnovamento tecnologico, ma è soprattutto adeguamento delle competenze. Per questo Philip Morris ritiene di prioritaria importanza il rilancio in Italia della formazione tecnica, la professionalità necessaria ad integrare la competenza analogica con quella digitale.

Il "made in Italy" ed il sistema produttivo italiano hanno infatti bisogno di digital makers, artigiani digitali capaci di gestire e controllare macchine sempre più automatizzate e connesse.

La formazione dei digital makers richiede un profondo rinnovamento delle scuole tecniche, un adeguamento delle tecnologie nelle aule, una maggiore relazione tra impresa e scuola, al di là dell'alternanza scuola-lavoro.

Oggi, la sfida per il sistema Paese è colmare, rispetto ad altri Paesi manifatturieri, come ad esempio la Germania, il gap di competitività e la capacità di attrarre capitale umano nel settore manifatturiero. Un esempio in tal senso è rappresentato dal numero di tecnici specializzati formati in Italia e Germania pari, rispettivamente, a 11 mila e 800 mila.

Industria 4.0 è per l'Italia una grande opportunità; nuova occupazione in ambienti di fabbrica dove la tecnologia azzerava anche le differenze di genere. La nuova fabbrica può trasformarsi da spazio per pochi ad aspirazione per molti e le condizioni perché questo accada risiedono in una nuova narrazione.

La nuova fabbrica è un luogo che mette l'uomo e le sue competenze al centro della trasformazione dei processi e dell'ideazione di nuovi prodotti, molto più di quanto non sia accaduto in passato. La nascita e il consolidamento dell'industria 4.0 genera nuove opportunità: il cambiamento dei contesti produttivi nell'ultimo decennio è stato radicale ed è destinato a crescere ad una velocità sempre maggiore, di pari passo con l'introduzione di tecnologie sempre più innovative.

Questa trasformazione sta coinvolgendo anche il settore del tabacco, tradizionalmente legato ad un modello di business meno recettivo all'innovazione di prodotto ed alla trasformazione. Nella nuova visione di PMI, il tema di un lavoro sempre più tecnologico e la conseguente necessità di una formazione adeguata diventano quindi centrali come dimostrano le elevate competenze sviluppate presso il greenfield di Crespellano.

I nostri processi produttivi, inediti fino a pochi anni fa nell'industria del tabacco e sempre più simili a quelli adottati nell'industria farmaceutica, richiedono infatti formazione continua per

assicurare standard di altissimo livello focalizzati su procedure di controllo qualità che assicurano la corrispondenza del 100% dei batch di produzione alle specifiche di prodotto determinate da R&D. Tutto il personale tecnico negli stabilimenti di Zola Predosa e di Crespellano è per questo esposto ad una formazione continua volta a migliorare i livelli di qualificazione e sviluppo professionale. Lo sviluppo di competenze di frontiera è una componente essenziale per la produzione su scala industriale dei prodotti del tabacco senza combustione.

Nel 2017, in media 134 persone ogni giorno hanno svolto attività di formazione.

I profili professionali del nostro personale a Bologna sono prevalentemente di tipo tecnico o ingegneristico, con focus su macchinari industriali di ultima generazione e competenze di tipo meccanico, elettronico, meccatronico, chimico (oltre alle figure di staff a supporto).

COLLABORAZIONI DI PMI PER FORMAZIONE

- Partnership con il consorzio Alma Laurea, con cui abbiamo rafforzato la nostra collaborazione con le principali Università italiane, e in particolare con l'Università di Bologna.
- Partnership con i principali istituti tecnici del territorio, come l'Aldini Valeriani e il Belluzzi Fioravanti, con i quali abbiamo avviato il progetto 'Bridge the Gap', nato per fornire agli studenti degli ultimi anni una formazione adeguata ad affrontare il mondo del lavoro di oggi, riducendo il gap tra studi teorici e bisogni concreti delle strutture produttive più all'avanguardia. Il progetto, in concreto, consiste in:
 - » Lezioni, a cura del nostro personale specializzato, sulla struttura aziendale e sul funzionamento dei nostri diversi dipartimenti (Produzione, Qualità, EHS, P&C, Supply Chain).
 - » Internship della durata di 4 settimane, per gli studenti del 4° e del 5° anno, assegnando a ogni studente un progetto focalizzato sulla sua area di studio.
 - » Sessione di feedback con lo studente e con l'istituto.

Dal 2016, ogni anno abbiamo coinvolto circa 40 studenti e allo stato attuale stiamo espandendo il programma a un numero crescente di istituti del territorio, uscendo fuori dai confini di Bologna (IIS Majorana, San Lazzaro; IIS Primo Levi, Modena; IIS Corni, Modena).

- Collaborazione con la Bologna Business School, con la convinzione che il nostro investimento su Bologna si esprima non soltanto in termini strettamente industriali ma anche a livello sociale e culturale: nel 2015, da questa partnership è nato il ciclo di incontri "Innovation Talks", organizzati dalla BBS nella sua sede, in cui accademici, executive, imprenditori e top manager discutono con studenti, alunni, docenti e componenti della community della scuola su temi e casi che riguardano processi di innovazione dalla meccanica al digitale, dalla sanità alla robotica.
- Attivazione del programma 'Women in Development', un percorso formativo gratuito che Philip Morris Manufacturing and Technology Bologna ha sviluppato insieme a Work Wide Women, società bolognese leader nella formazione di genere. Il percorso è dedicato a donne che non possiedono un background tecnico – per partecipare è sufficiente un diploma di maturità superiore – ma che desiderano un percorso professionale in un contesto produttivo all'avanguardia. Il percorso prevede:
 - » Training di 4 giorni su soft skill e key behaviors
 - » Dopo il training, eventuale inserimento con contratto a tempo determinato (1 anno)
 - » Dopo l'inserimento, inizio del training tecnico di 7 settimane (in aula, on the job, in Fondazione Aldini Valeriani)
 - » Inserimento nel ruolo di "process operator".

Dall'inizio del percorso abbiamo offerto oltre 300 ore di formazione a oltre 200 persone in poco più di un anno, inserendo nei nostri reparti produttivi circa 100 donne che inizialmente non avevano competenze tecniche.

FILIERA

L'apertura dello stabilimento di Crespellano ha avuto un notevole impatto sull'economia del territorio il cui valore è stimato in circa un miliardo di euro grazie all'attivazione di filiere industriali e di servizi, di cui hanno beneficiato in larghissima parte (oltre il 65%) imprese italiane e in particolare dell'Emilia Romagna: le principali ditte affidatarie della fornitura dei macchinari provengono infatti dalla Regione (30%).

Anche il settore più strettamente legato all'azienda, quello tabacchicolo, ha beneficiato della trasformazione dell'azienda e del conseguente investimento.

La filiera tabacchicola attivata dall'azienda coinvolge infatti in Italia oltre 700 imprese agricole, dà lavoro a circa 1.600 dipendenti nel settore della trasformazione e impiega circa 20.000 persone nel lavoro agricolo, per un totale di oltre 22.300 persone.

Nonostante il calo dei consumi di prodotti del tabacco, il volume degli acquisti di tabacco greggio effettuati da Philip Morris negli ultimi due anni è aumentato, a testimonianza della possibilità di riconvertire l'intera filiera salvaguardandone l'integrità.

Le forniture di tabacco greggio per Philip Morris contano per quasi il 50% della produzione totale di tabacco greggio italiano con riferimento alle varietà Virginia e Burley.

La volontà di Philip Morris International di investire nei prodotti del tabacco di nuova generazione ha anche consentito all'azienda di impegnarsi con il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali e con Coldiretti, siglando accordi pluriennali di acquisto che garantiscono ulteriore stabilità alla filiera. Parte integrante di tali accordi è quella relativa alla condivisione delle best practices per la sostenibilità del lavoro. Philip Morris Italia è infatti profondamente impegnata sui temi della sicurezza sul lavoro e sulla lotta al lavoro minorile.

DATI SU FILIERA ATTIVATA DALL'INVESTIMENTO DI CREPELLANO (BO)

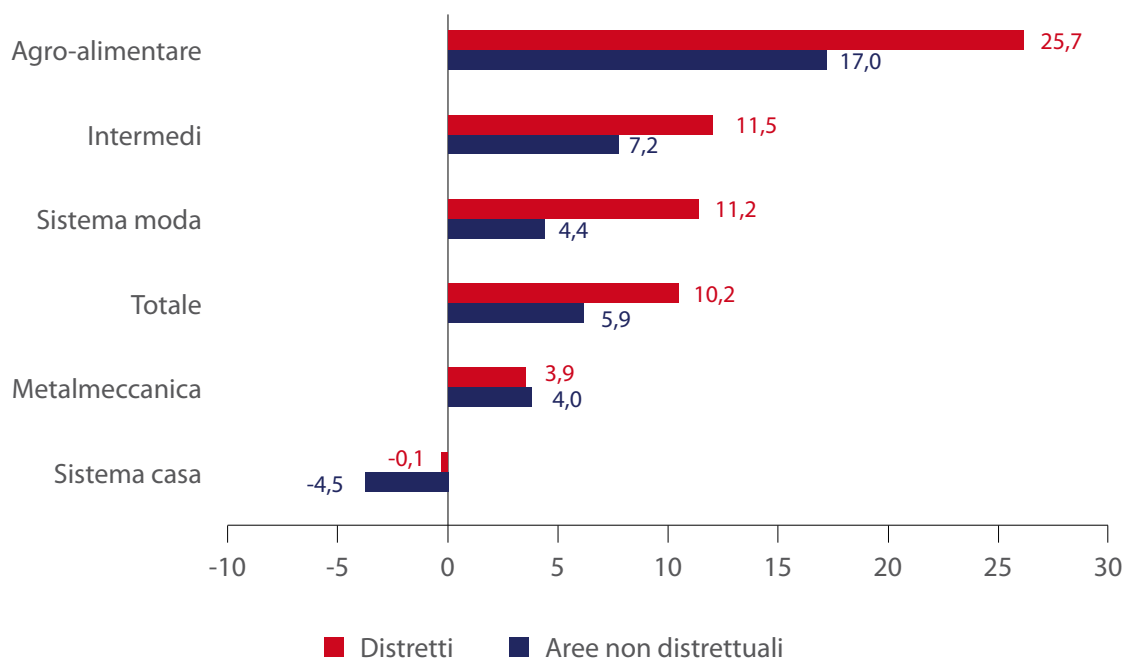
- Valore delle forniture di beni e servizi attivate tra il 2014-2017 893 milioni di € di cui 589 mln € verso imprese Italiane
- Impatto Indotto attivato da Philip Morris Italia 148,6 Milioni €
- Valore delle esportazioni di tabacco nel 2017 78 milioni €
- Stimiamo che collaborino con PMMTB circa 500 persone per servizi di facility management, logistica, sicurezza, catering ecc.

ALTRI IMPATTI: BUSINESS INDOTTO (TERZIARIO)

- Oltre 20.000 notti in albergo e residence negoziate e processate dal nostro Procurement nel solo 2017 (PY: 5000 notti), solo per i nostri neo assunti ed STA, ai quali si aggiungono ristoranti e spese di consumo in città.

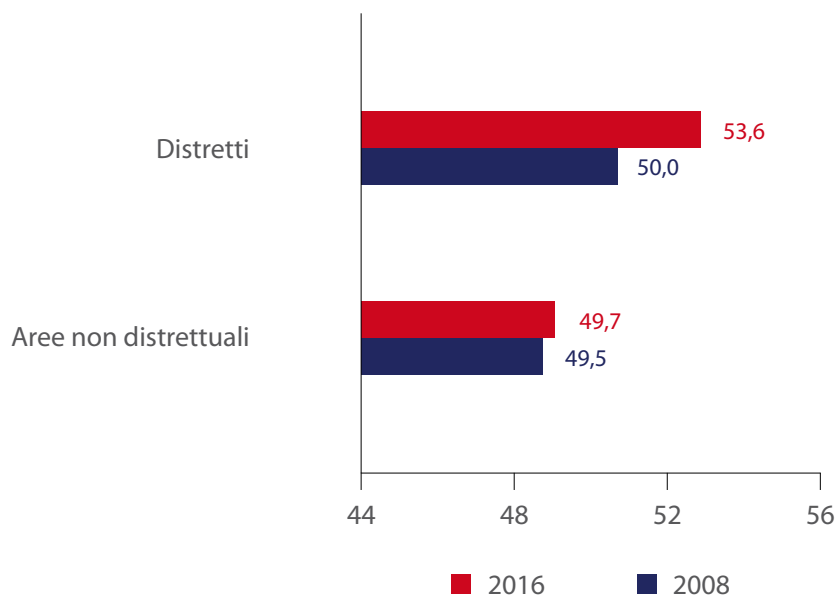
4. APPENDICE 1 – INTESA SANPAOLO

EVOLUZIONE DEL FATTURATO TRA IL 2008 E IL 2016 (VAR. % A PREZZI CORRENTI; VALORI MEDIANI)



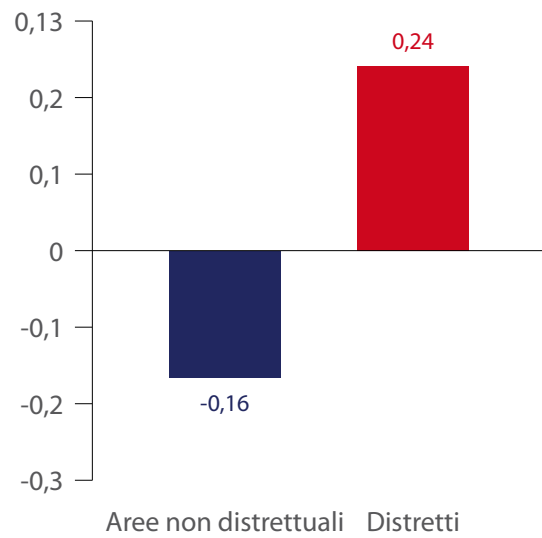
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO (VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO; IN MIGLIAIA DI EURO A PREZZI CORRENTI; VALORI MEDIANI)



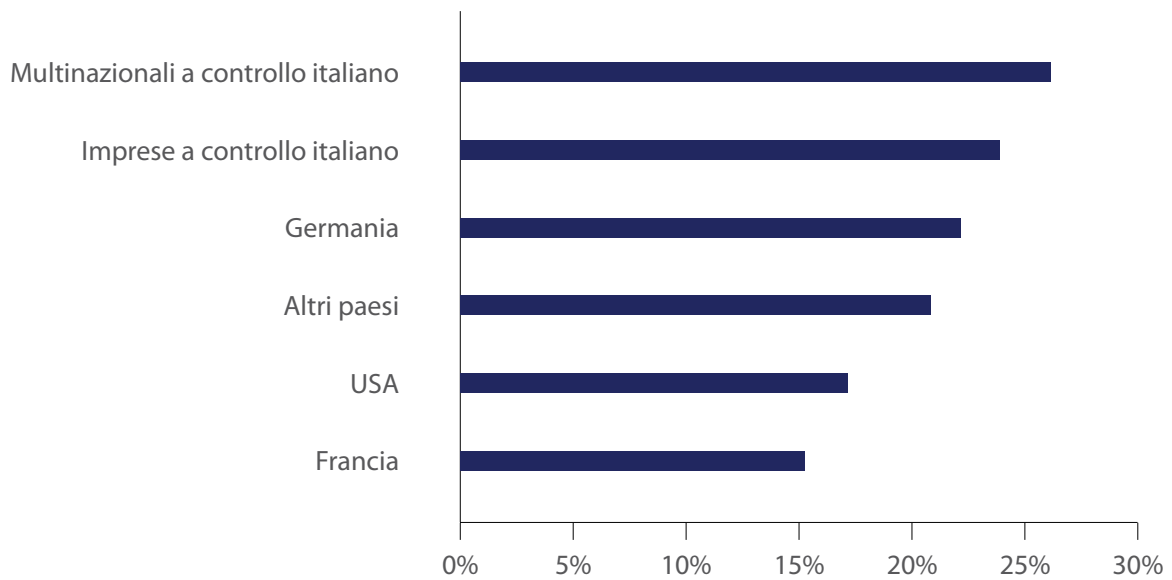
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

EBITDA MARGIN (MEDIANA): DIFFERENZA TRA 2008 E 2016



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

QUOTA DI IMPRESE MANIFATTURIERE LOCALIZZATE IN DISTRETTI INDUSTRIALI (2017, %)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database

I MEMBRI DEL GDL AFFARI ECONOMICI & FDI

ATKearney

AIFI

Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt



AmTrust Europe
An AmTrust Financial Company

**ANDERSEN TAX
& LEGAL**

Avio Aero
A GE Aviation Business

BOEING

Coca-Cola Italia



FB & ASSOCIATI
ADVOCACY AND LOBBYING

GENERAL MOTORS

**Hewlett Packard
Enterprise**

INTESA  SANPAOLO

LEONARDO

 PHILIP MORRIS ITALIA S.R.L.

**VENTO
& ASSOCIATI**

Whirlpool
CORPORATION

Si ringraziano:

Gabriele Andreani

Marco Aversa

Matteo Boaglio

Pietro Cattorini

Andrea De Gaspari

Sandro De Poli

Sabrina Di Carluccio

Federico Galliano

Roberto Lorenzini

Luca Marini

Alessandro Moretti

Carlo Musso

Andrea Nativi

Guglielmo Pascarelli

Ettore Pastore

Paola Perrotti

Michela Picarazzi

Michele Samoggia Zerbetto

Alberto Sartori

Emanuele Savona

Nicoletta Scannavini

Vittorio Schirru

Sonia Spagnol

Claudia Squeglia

Andrea Vento

Nicolò Cremona



American Chamber of Commerce in Italy

Via Cantù 1 - 20123 Milano
Tel. +39 02 86 90 661- Fax +39 02 39 29 67 52
amcham@amcham.it - www.amcham.it