

DOSSIER PIEMONTE EUROPA

1.

I COLLEGAMENTI
INTERNAZIONALI
DELL'INDUSTRIA
PIEMONTESE

ires

ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO-SOCIALI DEL PIEMONTE

DOSSIER "PIEMONTE EUROPA"

1. *I collegamenti internazionali dell'industria piemontese*
2. *Il potenziamento tecnologico piemontese in un'ottica internazionale*
3. *Problematiche della piccola e media industria nei confronti dell'Europa*
4. *Le attività finanziarie del Piemonte di fronte al Mercato Unico Europeo*
5. *L'agricoltura di fronte al Mercato Unico Europeo*
6. *Il commercio estero piemontese in un'Europa in trasformazione*
7. *Il mercato del lavoro nello spazio europeo*
8. *Prospettive demografiche e offerta di lavoro*
9. *Aspetti e problemi dei sistemi formativi*
10. *Il sistema culturale piemontese nei flussi internazionali*
11. *La conoscenza delle lingue estere*
12. *La rete delle comunicazioni internazionali*



1.

I COLLEGAMENTI INTERNAZIONALI DELL'INDUSTRIA PIEMONTESE

ires

ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO-SOCIALI DEL PIEMONTE



I COLLEGAMENTI
INTERNAZIONALI
DELL'INDUSTRIA
PIEMONTESE

Il presente lavoro rappresenta uno sviluppo ed approfondimento del capitolo XII della Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1989. Esso è stato realizzato da Graziella Fornengo (Università di Torino).

La collana "Dossier Piemonte Europa" è coordinata da Paolo Buran.

INDICE

Presentazione

1	INTRODUZIONE
3	Capitolo I
	GLI INVESTIMENTI DIRETTI VERSO L'ESTERO
3	1.1. <i>Tendenze recenti dell'espansione produttiva internazionale dell'industria italiana</i>
7	1.2. <i>L'internazionalizzazione dei grandi gruppi piemontesi</i>
7	1.2.0. L'influenza dei vantaggi comparati nei diversi settori
8	1.2.1. L'internazionalizzazione nei settori scale intensive: il Gruppo Fiat
10	1.2.2. L'internazionalizzazione nei settori tradizionali
14	1.2.3. L'internazionalizzazione nei settori science based: il caso Olivetti
17	1.3. <i>Osservazioni conclusive</i>
21	Capitolo II
	GLI ACCORDI INTERNAZIONALI TRA IMPRESE
21	2.1. <i>Premessa</i>
23	2.2. <i>Accordi tra imprese nel settore autoveicolistico</i>
23	2.2.1. Quadro generale
32	2.2.2. Gli accordi conclusi dalla Fiat e dall'Iveco
36	2.3. <i>Gli accordi nel settore delle tecnologie di informazione</i>
36	2.3.1. Quadro generale
43	2.3.2. Gli accordi dell'Olivetti
49	2.4. <i>Considerazioni finali</i>
51	Capitolo III
	GLI INVESTIMENTI DIRETTI DALL'ESTERO
51	3.1. <i>Quadro generale</i>
53	3.2. <i>Gli investimenti diretti dall'estero per paese di provenienza e settore di destinazione</i>
64	Conclusioni

PRESENTAZIONE

Nella "Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte" 1989 l'IRES aveva rivolto una particolare attenzione alla collocazione internazionale del Piemonte, nella prospettiva del completamento del mercato interno dell'Europa comunitaria, entro l'ormai prossimo 1992. In quella sede il rapporto Piemonte-Europa ha rappresentato il tema conduttore ed unificante ed era stato espresso il proposito di addivenire ad una serie di approfondimenti su aspetti diversi, allo scopo di offrire agli operatori pubblici e privati ulteriori strumenti di documentazione in ordine alla richiamata prospettiva.

A distanza di poco più di un anno si perviene pertanto alla pubblicazione di questi dossier -coordinati dall'IRES ed elaborati con il contributo di specialisti esterni-, attinenti principalmente ai campi di ricerca nei quali l'Istituto detiene una più consolidata esperienza. Essi non si estendono a tutte le questioni di rilievo europeo (si pensi anche soltanto al maggiore equilibrio tra l'attività antropica e l'ambiente che con il mercato unico si intende garantire, ovvero alla gestione dell'approvvigionamento energetico), nè raggiungono lo stesso grado di approfondimento. Il loro obiettivo non è quello di fornire studi organici, ma soltanto repertori informativi utili al dibattito e ad ulteriori attività di ricerca.

Riteniamo che questa iniziativa dell'IRES dimostri la volontà dell'Istituto di prestare attenzione scientifica alle tematiche che nei prossimi anni interesseranno le economie e le comunità statali e regionali in un ambito di dimensione sempre maggiore. Assai prima della scadenza del 1992 lo "spazio senza frontiere" sarà infatti ancora più ampio di quello previsto dal Trattato Cee e dall'Atto unico europeo, per effetto della riunificazione tedesca, dell'apertura ai paesi dell'Est e di una crescita dei rapporti con i paesi appartenenti all'Associazione europea di libero scambio.

Il contesto transnazionale già delineato istituzionalmente e le sopravvenute prospettive politiche nell'intero continente europeo sembrano richiedere che gli studi sulle realtà regionali, prima finalizzati al superamento di squilibri all'interno di esse o dello stato, considerino ora il tema del riequilibrio tra le regioni a livello internazionale e si pongano i problemi dello sviluppo regionale in tale nuovo quadro.

Lo studio a cui è dedicato il presente dossier si colloca nell'ambito di un'attenzione costante che l'IRES ha rivolto negli anni scorsi all'evoluzione delle maggiori imprese industriali del Piemonte. Più in particolare, è il risultato di un'attività di osservazione sui fenomeni di raggruppamento, accordo, acquisizioni e fusioni fra imprese avviato nel 1988 con la collaborazione della professoressa Graziella Fornengo dell'Università di Torino, a cui si deve la realizzazione di questo lavoro.

Andrea Prele

Direttore dell'IRES

INTRODUZIONE

In questa ricerca viene analizzato il processo di internazionalizzazione produttiva dell'area, che nello scenario di una crescente "globalizzazione" dell'economia mondiale appare un momento essenziale per comprenderne il livello di competitività e le prospettive di crescita.

Per fare ciò è necessario considerare:

- 1) gli investimenti diretti industriali effettuati all'estero dalle imprese piemontesi;
- 2) gli accordi di cooperazione stipulati con partners internazionali;
- 3) gli investimenti diretti effettuati dalle imprese estere nell'industria piemontese.

Lo studio del processo di internazionalizzazione nella sua dimensione integrale, cioè sia in "uscita" che in "entrata", parte dall'assunto che la performance competitiva internazionale di una regione non è solo il risultato della capacità delle imprese locali di crescere sui mercati esteri, ma anche dell'apertura nei confronti degli investimenti internazionali. La presenza di filiali di imprese multinazionali, oltre a testimoniare del livello di sviluppo e di attrattività raggiunto dalla regione, contribuisce in misura significativa a definirne il profilo competitivo ed il potenziale di sviluppo. Ciò avviene in molteplici forme. Alcune di esse sono "dirette", quali gli accordi di cooperazione con imprese locali e i trasferimenti di tecnologie, processi, prodotti e know-how altrimenti non acquisibili o sviluppabili localmente a più alti costi.

Altre forme sono "indirette": la diffusione di conoscenze tramite la mobilità delle risorse umane e tramite il processo di imitazione/apprendimento; gli effetti interindustriali di innalzamento della competitività dei prodotti finali delle imprese locali, attraverso l'incorporazione di beni intermedi e servizi offerti dalle imprese multinazionali.

In altri termini, vi è una stretta connessione tra i due lati del processo di internazionalizzazione, con effetti di mutua interdipendenza che diventano sempre più espliciti, anche attraverso l'intensificarsi dei rapporti formali di collaborazione, cioè la diffusione di accordi "equity" e "non equity" tra imprese con diverse basi nazionali, ma spesso accomunate dalla presenza, con interessi produttivi e/o commerciali, nei principali poli industriali delle economie avanzate.

Questi accordi vengono analizzati nella seconda parte del rapporto,

almeno nei settori trainanti dell'economia piemontese, per i quali si dispone di basi dati su queste modalità del processo di internazionalizzazione.

GLI INVESTIMENTI DIRETTI VERSO L'ESTERO

1.1. Tendenze recenti dell'espansione produttiva internazionale dell'industria italiana

Alla fine degli anni '80, l'Italia si caratterizza ancora per un ritardo nei processi di internazionalizzazione produttiva delle imprese, in termini di addetti e di fatturato prodotto dalle filiali e dalle consociate estere, e per il prevalere degli investimenti diretti in entrata rispetto a quelli in uscita: il peso degli investimenti italiani all'estero sul totale mondiale non è comparabile con il peso delle esportazioni.

Tuttavia questo ritardo e questa asimmetria rispetto agli altri paesi industrializzati si stanno rapidamente colmando, per la forte crescita dei flussi di investimenti diretti in uscita dal nostro paese che ha caratterizzato gli anni '80, e in particolare il biennio 1986-87.

Tale crescita è direttamente collegata all'intensificarsi dei processi di internazionalizzazione dei grandi gruppi industriali, che dopo aver superato le situazioni di crisi e di ristrutturazione degli anni '70 hanno assunto un ruolo trainante in tali processi. La ripresa dell'internazionalizzazione si associa alla ricostituzione delle disponibilità finanziarie delle grandi imprese, anche attraverso una loro più adeguata capitalizzazione. Questo fatto segna una radicale differenza rispetto al decennio precedente, in cui il basso livello degli investimenti all'estero era dovuto anche alla necessità delle grandi imprese di concentrare le scarse risorse disponibili nella razionalizzazione e nel rafforzamento delle strutture produttive nazionali.

La concentrazione degli investitori è la caratteristica saliente di questa nuova fase di internazionalizzazione, come testimoniano eloquentemente i dati raccolti negli ultimi anni da diversi studiosi (1).

Tre grandi gruppi (Cir-Olivetti, Fiat e Pirelli) raggruppano quasi i due terzi degli oltre 225.000 addetti all'estero in imprese controllate da investitori italiani alla fine del 1986; Eni, gruppo Ferruzzi-Montedison e gruppo Fiat poco più della metà degli oltre 40.000 miliardi di fatturato delle consociate estere a partecipazione di controllo italiano. Addirittura i primi 10

Tabella 1 I primi 18 investitori italiani per addetti delle consociate industriali estere a partecipazione di controllo (a fine 1986)

Impresa		Addetti	Incidenza	%
		estero N.	(a)	(b)
1.	Cir	54.807	24,27	24,27
	di cui: Cir International	34.200	15,15	
	Olivetti	17.708	7,84	
2.	Ifi	49.249	21,81	46,08
	di cui: Fiat Auto	13.568	6,01	
	Iveco	13.474	5,97	
	Magneti Marelli	12.435	5,51	
3.	Pirelli	45.531	20,17	66,25
4.	Ferruzzi Agricola Finanziaria	23.371	10,35	76,60
	di cui: Endania	6.850	3,03	
	Montedison	5.637	2,50	
5.	Eni	5.075	2,25	78,85
	di cui: Agip	4.040	1,79	
6.	Iri	5.065	2,24	81,09
	di cui: SGS Microelettronica	4.536	2,01	
7.	Gruppo GIM	3.200	1,42	82,51
8.	Ferrero	2.963	1,31	83,82
9.	Fornara Spa	2.799	1,24	85,06
10.	Candy	2.097	0,93	85,99
11.	Paf-Partecipazioni Finanziarie	1.980	0,88	86,87
12.	Merloni Finanziaria	1.191	0,53	87,40
13.	Siv-Società Italiana Vetro	1.137	0,50	87,90
14.	Cinzano Francesco & C. Spa	1.017	0,45	88,35
15.	Gruppo Pezzoli	943	0,42	88,77
16.	Gruppo Zegna	920	0,41	89,18
17.	Gruppo Miroglio	847	0,38	89,56
18.	Gruppo Finanziario Tessile	735	0,33	89,89
Totale degli addetti delle con-				
sociate industriali estere a				
partecipazione italiana		225.782	100,00	
di cui: investitori piemontesi		63.667	28,2	

N.B.: sono in grassetto gli investitori piemontesi

- (a) Quota percentuale sul totale degli addetti delle imprese industriali estere a partecipazione italiana
- (b) Quota percentuale cumulata sul totale degli addetti delle imprese industriali estere a partecipazione italiana

Fonte: Data Base Reprint, R&P Ricerche e Progetti

Tabella 2 I primi 18 investitori italiani per fatturato delle consociate industriali estere a partecipazione di controllo italiana (1986)

Investitore	Fatturato (MLN Lire)	Incidenza (a)	% (b)
1. Eni	7.193.941	17,86	17,86
di cui: Agip	7.020.209	17,43	
2. Ferruzzi Agricola Finanziaria	6.976.301	17,32	35,18
di cui: Eridania	1.735.000	4,31	
Montedison	2.417.404	6,00	
3. Ifi	6.747.991	16,75	51,93
di cui: Fiat Auto	980.000	2,43	
Iveco	2.512.900	6,24	
Magneti Marelli	1.896.400	4,71	
4. Cir	6.265.436	15,55	67,48
di cui: Cir International	3.295.021	8,18	
Olivetti	2.127.395	5,28	
5. Pirelli	4.667.905	11,59	79,07
6. Ferrero	965.396	2,40	81,47
7. In	662.157	1,64	83,11
di cui: SGS Microelettronica	578.157	1,44	
8. Fornara Spa	513.016	1,27	84,38
9. Gruppo GIM	500.000	1,24	85,62
10. Candy	347.500	0,86	86,48
11. Gruppo Finanziario Tessile	231.650	0,57	87,05
12. Fidea	215.000	0,53	87,58
13. Paf-Partecipazioni Finanziarie	170.000	0,42	88,00
14. Gruppo Radici	160.300	0,40	88,40
15. Merloni Finanziaria	159.800	0,40	88,80
16. Zegna	129.660	0,32	89,12
17. Nebiolo Macchine Spa	128.000	0,32	89,44
18. Cinzano Francesco & C. Spa	125.120	0,31	89,75
Totale del fatturato delle con- sociate industriali estere a partecipazione italiana	40.287.000	100,00	
di cui: investitori piemontesi	9.311.521	23,10	

N.B.: sono in grassetto gli investitori piemontesi

(a) Quota percentuale sul fatturato delle imprese industriali estere a partecipazione italiana

(b) Quota percentuale cumulata sul fatturato delle imprese industriali estere a partecipazione italiana

Fonte: Data Base Reprint, R&P Ricerche e Progetti

gruppi concentrano l'86% dell'occupazione nelle controllate estere e con i primi 18 gruppi si sale al 90% (tabb. 1 e 2).

Negli anni '80 sono inoltre mutate le destinazioni geografiche dell'investimento estero, poiché sono divenuti più dinamici i flussi di investimento verso i paesi industrializzati, in particolare europei, mentre l'orientamento precedente privilegiava i paesi in via di sviluppo e i paesi a sviluppo intermedio (in particolare, l'America Latina e l'area mediterranea).

Il processo è diventato più rapido: tendono a prevalere sempre più nettamente le acquisizioni di imprese preesistenti rispetto alla creazione di nuove unità produttive, a testimonianza di quanto sia importante l'accesso in tempi rapidi a marchi commerciali affermati, reti distributive, o risorse tecnologiche necessarie per la conquista o il consolidamento di quote di mercato locali.

Le notevoli risorse finanziarie richieste per sostenere investimenti internazionali di grandi dimensioni spiegano il ricorso crescente ad accordi, partecipazioni minoritarie, joint ventures.

Queste nuove forme di investimento estero possono assumere le forme contrattuali più svariate: dalle intese esclusivamente commerciali come gli accordi di fornitura a lungo termine, all'utilizzo congiunto di impianti produttivi, a joint ventures per singole fasi o linee di produzione, ad iniziative di commercializzazione congiunta o di scambio di prodotti per la commercializzazione su diversi mercati, o di cessione incrociata di licenze di produzione (cross-licensing).

Si possono avere anche progetti internazionali di ricerca congiunta, orientati principalmente all'innovazione di prodotto, che si stanno diffondendo soprattutto fra imprese dei settori "scale intensive" e imprese dei settori "science based", sia per il desiderio delle prime di diversificare le proprie attività in settori a maggiore crescita, cominciando ad acquisire il know-how attraverso accordi che spesso preludono a complete acquisizioni, sia per le ricadute applicative sui settori scale intensive delle innovazioni generate dai settori science based.

Prevalgono però finalità più classiche di espansione internazionale e specie nei paesi in via di sviluppo, alcune filiali sono nate non tanto per la necessità di scavalcare barriere protezionistiche, quanto per giovare di minori costi di produzione o dell'accesso a materie prime.

Peculiari sono infine le forme di internazionalizzazione verso i paesi ad economia pianificata, che danno vita ad operazioni di impiantistica internazionale, con la cessione del know-how di produzione relativo agli impianti installati, e in misura crescente a joint ventures.

Il Piemonte partecipa massicciamente a questa nuova ondata di internazionalizzazione, di cui sono attori grandi gruppi e grandi imprese, prevalentemente localizzate in regione ed appartenenti a settori ad elevata rivalità oligopolistica. Come si rileva nelle tabelle 1 e 2, i gruppi piemontesi con circa 63.700 addetti all'estero coprono il 28% del totale dell'occupazione in imprese controllate da investitori italiani. Essi con 9.311 miliardi di lire raggiungono il 23% del fatturato delle consociate estere controllate da imprese italiane. Alcune delle imprese piemontesi hanno tradizioni lungamente radicate di presenza all'estero con una forte propensione per l'investimento a controllo maggioritario tanto nei paesi industrializzati quanto in quelli in via di sviluppo; ma altre presentano una vocazione multinazionale più recente e sono caratterizzate da una maggior quota di joint ventures e da una minore concentrazione nei paesi industrializzati. Fra le prime si ascrivono Olivetti, il gruppo Fiat, Ferrero, Martini & Rossi-Ivlas. Rientrano fra le seconde le multinazionali emergenti, principalmente collocate nei settori di maggiore forza competitiva dell'industria italiana, come il tessile-abbigliamento (Gft, Miogio, Zegna).

Comune alle diverse imprese è la strategia mirata a conquistare e mantenere quote di mercato. Questo obiettivo, che spesso si accompagna all'esigenza di superare barriere protezionistiche, appare nettamente dominante rispetto all'obiettivo di razionalizzazione dei costi tramite il decentramento internazionale di fasi di attività produttiva, che interessa solo alcuni settori (come il tessile-abbigliamento) e alcune localizzazioni, particolarmente nei paesi a sviluppo intermedio dell'area mediterranea.

1.2. L'internazionalizzazione dei grandi gruppi piemontesi

1.2.0. L'influenza dei vantaggi comparati nei diversi settori

La teoria economica prevalente spiega le scelte di internazionalizzazione delle imprese in funzione dell'esistenza di vantaggi: "da proprietà" (ownership advantages), derivanti dal controllo proprietario su specifiche risorse aziendali trasferibili all'estero a basso costo; da "internalizzazione" derivanti dall'integrazione nell'impresa di attività diverse e infine vantaggi "localizzativi", connessi alle caratteristiche dei paesi ospitanti.

La scelta dell'impresa fra esportazione, investimento e trasferimento contrattuale di risorse dipende dall'intreccio fra i diversi tipi di vantaggi, che varia a seconda dei settori in cui opera l'impresa.

Il possesso di vantaggi da proprietà (nei confronti dei competitori

esteri) è un pre-requisito per tutte le forme di internazionalizzazione; l'esistenza o meno di vantaggi da internazionalizzazione spiega il ricorso all'esportazione e all'investimento nei confronti delle licenze; i vantaggi localizzativi spiegano la localizzazione delle unità produttive all'estero attraverso l'investimento.

Una valutazione del livello di internazionalizzazione raggiunto dalle grandi imprese piemontesi richiede pertanto un sintetico riferimento ai vantaggi esistenti nei diversi settori. Utilizziamo a tal fine la tassonomia proposta da Pavitt (1984) che distingue settori scale intensive, specializzati, science based e tradizionali.

1.2.1. L'internazionalizzazione nei settori scale intensive: il Gruppo Fiat

I settori scale intensive (come l'auto, il veicolo industriale, la componentistica automobilistica) sono fortemente coinvolti nei processi di internazionalizzazione produttiva, nell'ambito dell'evoluzione degli equilibri oligopolistici su scala continentale o mondiale.

L'internazionalizzazione attraverso investimenti, acquisizioni, partecipazioni in joint ventures, accordi e alleanze è diventata in molti di questi settori un decisivo fattore di competitività.

Vi si concentra oltre la metà delle iniziative di internazionalizzazione delle imprese piemontesi, vale a dire tutte quelle che fanno capo al gruppo Fiat (Fiat Auto, Iveco, Magneti Marelli).

Gli investimenti all'estero di Fiat Auto si erano sviluppati negli anni '60 e nei primi anni '70, essenzialmente in un'ottica di sostituzione delle esportazioni e di reazione al protezionismo.

La crisi tuttavia impose un ridimensionamento e una razionalizzazione della presenza produttiva all'estero, che comportò rilevanti disinvestimenti, tanto in America Latina (in Argentina e Colombia vennero cedute le attività automobilistiche) quanto in Spagna (con il disinvestimento dalla Seat, in seguito acquisita da Volkswagen). In Sud America il gruppo Fiat è oggi massicciamente presente soprattutto in Brasile con circa l'8% degli addetti totali (tab. 3).

Una nuova fase di internazionalizzazione è iniziata nella seconda metà degli anni '80 e interessa prevalentemente il continente europeo: gli episodi più salienti sono la costituzione dell'Iveco Ford UK negli autoveicoli industriali e gli accordi con Matra e Lucas nella componentistica.

L'Iveco è nata nel 1975 dalla fusione delle attività Fiat nel campo dei

Tabella 3 Fiat Gruppo - Ricavi e dipendenti per area geografica (%)

	RICAVI							DIPENDENTI						
	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981
Italia	54,0	53,9	53,3	52,6	52,5	53,4	52,5	79,9	77,1	81,7	83,6	84,7	84,0	81,8
Mec														
(escluso Italia)	30,3	28,6	24,2	24,5	26,0	22,5	20,8	10,6	12,2	7,5	6,5	7,0	7,2	7,5
Europa, altri stati	3,8	3,6	5,7	5,2	5,5	4,9	4,8	0,4	0,4	1,6	1,3	1,0	0,9	1,0
Europa: Stati Est	1,2	1,3	0,9	0,9	0,7	1,3	1,1	-	-	-	-	-	-	-
Nord America	3,2	3,8	5,5	5,4	3,6	3,6	5,0	0,9	1,4	1,4	1,6	1,4	1,3	1,6
Centro e Sud America	3,4	4,0	3,9	3,6	4,5	5,8	6,0	7,2	8,8	7,1	6,1	5,5	6,4	8,1
Medio Oriente e Nord Africa														
Area Pacifico	1,1	1,5	2,5	3,3	2,9	4,2	5,0	0,2	-	0,2	0,5	0,3	-	-
Africa	1,2	1,6	1,7	2,0	2,1	2,6	3,0	0,8	0,1	0,5	0,4	0,1	0,2	-
Asia/Oceania	1,8	1,7	2,3	2,5	2,0	1,7	1,8	0,1	-	-	-	-	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: bilanci consolidati

veicoli industriali con il gruppo tedesco Klockner-Humboldt-Deutz. Con il recente (1986) accordo con la Ford of Britain, che ha portato alla costituzione dell'Iveco Ford (48% Fiat, 48% Ford e 4% Crédit Suisse First Boston UK), Iveco è oggi il secondo produttore europeo di veicoli industriali. E' un'impresa altamente internazionalizzata: gli addetti all'estero sono oltre un terzo del totale, prevalentemente concentrati negli stabilimenti europei (Germania, Francia e Gran Bretagna). Esistono inoltre partecipazioni in Brasile, Argentina, Venezuela, Stati Uniti; joint ventures in Libia e Nigeria; accordi cooperativi con partners europei ed americani, e trasferimenti di tecnologia in molti paesi in via di sviluppo (inclusa Cina) e in Jugoslavia.

Con l'accordo raggiunto nel 1986 tra la Fiat e il gruppo francese Matra per la costituzione di una società francese denominata Ufima (di cui Fiat, attraverso Magneti Marelli, detiene il 65% e Matra il 35%) anche l'attività componentistica ha aumentato la sua proiezione internazionale, prima limitata agli stabilimenti all'estero della Weber e della Borletti.

Dalla metà degli anni '80 l'espansione multinazionale del gruppo Fiat è quindi in forte ripresa, anche se l'internazionalizzazione permane meno accentuata nel settore auto rispetto ai settori veicoli industriali, alla componentistica e alle macchine movimento terra, (dove si è recentemente registrato l'accordo con la giapponese Hitachi). Ed è in crescita il ruolo dell'Europa, dove nel 1986 lavora il 12,6% dei dipendenti del Gruppo (8,5% nel 1981). In totale gli addetti all'estero rappresentano il 23% circa degli addetti totali (tab. 3).

Inoltre il gruppo Fiat partecipa alla tendenza a sviluppare accordi internazionali di vario tipo, fra cui meritano particolare menzione quelli con i paesi ad economia pianificata, dove si è passati dalle iniziali acquisizioni di know-how, impianti e licenze a successive richieste di compensazione, fino alle attuali partecipazioni al capitale. I paesi tradizionalmente interessati erano soprattutto l'Unione Sovietica e la Polonia; recentemente si è aggiunta la Cina, con accordi nel campo dei veicoli industriali e dei trattori agricoli.

1.2.2. L'internazionalizzazione nei settori tradizionali

I vantaggi competitivi delle imprese operanti nei settori tradizionali, sia in termini di qualità del prodotto sia in termini di costo per unità di prodotto, derivano dalla capacità di acquisire e adattare innovazioni tecnolo-

giche di processo e di prodotto, dagli skills e dal costo per unità di prodotto della forza lavoro, dalle capacità di marketing.

Nel loro complesso tali fattori agiscono a favore di una localizzazione produttiva in Italia (dove esistono rilevanti "economie esterne" legate all'ambiente economico); ne conseguono strategie internazionali basate sull'esportazione, ed eventualmente su accordi contrattuali di licenza e di cessione di marchi.

Le eccezioni, i casi cioè in cui si internazionalizza anche la funzione produttiva, sono costituite dall'esigenza di superare barriere protezionistiche (è il caso della Spagna prima dell'ingresso nella Cee) e dalla delocalizzazione di fasi produttive labour-intensive in aree a basso costo del lavoro (di cui esistono esempi nel settore dell'abbigliamento).

Nel tessile-abbigliamento le esperienze di internazionalizzazione produttiva più importanti si riferiscono a Gft, Miroglio e Zegna.

Il Gruppo Finanziario Tessile (Gft) è una vera e propria multinazionale dell'abbigliamento: delle 35 società controllate o consociate, 15 sono in Italia, 20 dislocate in Usa, Canada, Messico, Cee, Cina, Australia; i 18 impianti di produzione sono situati in tutto il mondo, mentre la rete distributiva tocca oltre 70 paesi dove commercializza circa 60 linee maschili e femminili, tutte sulla fascia alta e medio-alta del mercato.

Dei quasi 1.000 miliardi fatturati dal Gruppo Gft nel 1987 (+10% rispetto al consolidato 1986), solo il 51% è realizzato sul mercato italiano, il 13,5% nel resto della Comunità, il 26% negli Usa e in Canada, il 2,5% in Messico e il 7% nel resto del mondo.

L'espansione produttiva internazionale ha avuto inizio sin dagli anni '50 con la creazione di una consociata in Messico, da cui dipendono 2 unità produttive (1 tessile e 1 di abbigliamento), per un totale di quasi mille addetti e la cui produzione è fortemente orientata all'esportazione verso il mercato statunitense. Si tratta di una partecipazione originariamente minoritaria, sufficiente però a garantire al Gft l'effettivo controllo, poi divenuta maggioritaria.

Gli acquisti e gli accordi all'estero si sono intensificati nel corso dell'ultimo biennio. Negli Stati Uniti è stata acquistata nel 1987 un'impresa di abbigliamento maschile, la Riverside Manufacturing di New Bedford, nel Massachusetts e nel 1988 è stato firmato un contratto con la griffe A. Broud, per la costituzione di una società denominata J.A. Abbond Apparel Co., che gestirà la progettazione, la produzione e la distribuzione di linee complete di abbigliamento maschile e femminile.

Ma anche in Europa la presenza del Gft si è accresciuta ultima-

mente, specie nei paesi di lingua tedesca (Germania Federale, Austria, Svizzera), dove già operava per la commercializzazione di linee griffate di alto livello la Oberkassel 1 (oltre 30 miliardi di vendita) e dove è stata costituita la joint venture con gli stilisti tedeschi Kramer denominata Figures Modebekleidung con sede a Monaco di Baviera, e si è inoltre firmato con il gruppo tedesco Baumler (il terzo in Germania per dimensione nel settore abbigliamento maschile) un accordo per la costituzione di una holding di cui il Gft punta ad ottenere la maggioranza.

Inoltre sono stati conclusi numerosi accordi "non-equity" per il trasferimento di tecnologia a paesi in via di sviluppo e a paesi dell'Est, in particolare forniture di impianti "chiavi in mano", affiancate da consulenze su styling e commercializzazioni.

Di particolare rilievo la joint venture a Hong Kong (1983) e in Cina (1988).

Anche il Gruppo Tessile Miroglio, operante sia nel settore tessile che in quello dell'abbigliamento, ha un punto di forza in un modello di crescita internazionale che appare originale nello scenario italiano.

Il rapporto fra innovazione tecnologica in Italia e internazionalizzazione si manifesta, tra l'altro, nella possibilità di utilizzare per la delocalizzazione produttiva all'estero (in particolare nei paesi in via di sviluppo) macchinari resi rapidamente obsoleti dal rapido tasso di innovazione.

La strategia di espansione internazionale si è articolata nelle seguenti fasi:

- creazione di una fitta rete di filiali commerciali in Europa;
- investimenti esteri diretti "cost-saving" in Grecia (1973), Tunisia (1976; 1979) ed Egitto (1979), motivati dai differenziali nei costi del lavoro;
- accordi internazionali di subfornitura su base contrattuale, in Jugoslavia e in Turchia (anni '80);
- creazione di una finanziaria con sede ad Amsterdam per il sostegno delle attività internazionali del gruppo.

L'accentuata delocalizzazione produttiva internazionale, che interessa circa il 40% del fatturato della divisione "confezioni", non appare in contrasto con i processi di decentramento produttivo che hanno luogo in Italia.

Nell'ultimo biennio anche la Miroglio ha iniziato un significativo programma di acquisizioni nei paesi europei -ed in particolare in Francia, Germania e Spagna- nella prospettiva del mercato unificato del 1992, programma che si è per ora realizzato in Francia con l'acquisizione della Rohmer, specializzata nel prêt à porter femminile, che nel 1987 ha realizzato un fatturato di 32 miliardi di lire.

Da citare anche il caso della Zegna, che alle 4 società produttive operanti in Italia ne affianca due in Spagna (a Barcellona la Italco, nata nel 1973, che con oltre 500 dipendenti produce abiti, giacche, pantaloni e la Solteco, nata nel 1978, con circa 150 dipendenti per la produzione di camicie) ed una in Svizzera (la Consitex, a Stabio nel Canton Ticino, con oltre 500 dipendenti), anche se ha dovuto chiudere per difficoltà locali, nel 1979, uno stabilimento avviato in Grecia quattro anni prima.

E' questo il caso di più spinta internazionalizzazione del settore in Piemonte: circa metà dei 2.600 dipendenti del Gruppo Zegna operano infatti all'estero, dove alle attività produttive prima citate si accompagnano anche società di commercializzazione in tutti i principali paesi europei e perfino in Giappone e una rete di 65 punti di vendita controllati direttamente o in franchising.

Sulla scia delle ben note esperienze di Benetton, più frequente è in tutti gli operatori del settore il controllo diretto all'estero non solo di attività produttive e di società di commercializzazione (2), ma di punti di vendita al dettaglio, attraverso formule di controllo che vanno dalle proprietà ai contratti atipici, come quello di franchising.

Un discorso a parte merita il settore alimentare e bevande, che per molti versi può essere considerato "tradizionale", e che presenta un notevole grado di internazionalizzazione.

Sono presenti con attività produttive all'estero alcune imprese piemontesi medio-grandi, operanti nei comparti delle bevande alcoliche (Martini & Rossi-Ivlas, Cinzano, Campari) e dolciario (Ferrero).

Si tratta di imprese con forti vantaggi competitivi da skills, marchio e qualità del prodotto, ma con minori economie di scala e da diversificazione rispetto alle maggiori multinazionali estere.

In una prima fase, che per alcune imprese (come Cinzano, Martini & Rossi) risale a prima della seconda guerra mondiale, si effettuarono i primi investimenti produttivi, di tipo market-oriented.

In una seconda fase (in genere attorno agli anni '60) si ampliò il numero delle filiali commerciali e si crearono alcune nuove filiali produttive, in Europa, Stati Uniti e America Latina. A partire dalla metà degli anni '70, si ampliarono ulteriormente gli ambiti geografici di investimento, attraverso accordi di licenza e franchising, trasferimenti di tecnologia, joint ventures.

Alcune imprese (Ferrero) hanno una forte propensione al controllo maggioritario sull'investimento estero diretto, altre (Martini & Rossi, Cinzano) danno al contrario una forte enfasi al licensing e agli accordi nel campo del marketing.

Fra i gruppi alimentari piemontesi, Ferrero è il più importante e il più internazionalizzato. Del fatturato consolidato che già superava nel 1987 i 2.000 miliardi solo la metà è costituito da produzione italiana, l'altra metà provenendo dalle consociate estere, di cui di gran lunga la più importante è la Ferrero tedesca (con 2.000 dipendenti nello stabilimento di Stadtelendorf), seguita dalle consociate produttive in Francia, Gran Bretagna, Australia e Portorico, oltre alle consociate commerciali in una decina di altri paesi.

Ancor più internazionali sono le vendite: infatti il Gruppo esporta circa 1/3 della produzione italiana (340 miliardi nel 1987, pari al 60% dell'esportazione totale dell'intero settore dolciario italiano).

Non dissimile è la posizione del gruppo Martini & Rossi, che per quanto saldamente controllato dai vari rami della famiglia Rossi di Montelera, fa capo alla General Beverages con sede in Svizzera. A livello consolidato il Gruppo, che opera in 25 paesi, ha realizzato nel 1987 un fatturato di 1,1 miliardo di dollari (quasi 1.500 miliardi di lire) di cui appena 273 miliardi di lire costituiscono il fatturato della consociata operativa italiana (Martini & Rossi-Ivlas).

Caratterizzato tradizionalmente da un'accentuata presenza in paesi extraeuropei (Colombia, Australia, Sud Africa) il gruppo ha rafforzato recentemente la sua presenza in Europa attraverso un'aggressiva politica di acquisizioni, consentite da un'eccellente situazione finanziaria. In Francia, dove già realizzava vendite per oltre 400 miliardi di lire, Martini ha acquistato lo scorso anno attraverso una Opa la Bénédictine (una società specializzata nella produzione di liquori a base di erbe che nel 1987 ha fatturato circa 120 miliardi di lire). In Gran Bretagna ha concluso un accordo con l'inglese Bass e l'americana Bacardi, per la costituzione di un'impresa congiunta per la vendita di prodotti delle tre marche.

In Giappone è stata acquisita la maggioranza (65%) di una società di distribuzione (Japan Europe Trade Corporation).

1.2.3. L'internazionalizzazione nei settori science based: il caso Olivetti

Poichè nei settori "science based" i vantaggi competitivi dipendono direttamente dalla capacità di svolgere e di generare innovazioni, l'Italia è notoriamente debole sui mercati internazionali.

I processi di internazionalizzazione delle imprese italiane comprendono da un lato investimenti diretti nei paesi in via di sviluppo, di tipo cost-

saving, dall'altro accordi cooperativi con imprese estere, finalizzati all'acquisizione di tecnologia o a strategie di marketing.

Tutte le imprese partecipano, in misura crescente negli anni '80, ad accordi internazionali che interessano i paesi maggiormente industrializzati, evidenziando così una chiara corrispondenza fra aree di espansione e strumenti di crescita all'estero: investimenti diretti nei paesi in via di sviluppo, accordi cooperativi nei paesi avanzati.

Tali strategie appaiono in primo luogo connesse alla necessità di ripartire fra più imprese i costi e i rischi di progetti di ricerca o di sviluppo di nuovi prodotti; ad esempio attraverso la costituzione di iniziative consortili internazionali.

Le strategie di internazionalizzazione, tramite accordi anche in partecipazione azionaria con aziende estere high-tech, hanno l'obiettivo di attivare in misura sempre maggiore l'autonoma capacità innovativa dell'impresa: i risultati non sono però facilmente valutabili nel breve termine.

L'esperienza piemontese di maggiore rilievo, all'interno di questo macro-settore, è quella del Gruppo Olivetti, iniziata sin dagli anni '20 e sviluppatasi rapidamente nel dopoguerra, attraverso investimenti esteri ispirati dalla logica del ciclo di vita del prodotto e destinati a nuove unità produttive, in particolare in America Latina.

Dopo il 1978, superata la crisi, si apre una nuova fase di sviluppo internazionale, caratterizzata dalla diversificazione delle strategie e dal peso crescente degli accordi e delle alleanze internazionali, grazie a cui il gruppo Olivetti riesce a presentarsi come competitore globale.

I principali strumenti di crescita internazionale sono i seguenti.

- a) Le alleanze strategiche, orientate a valorizzare complementarità tecnologiche, produttive e commerciali nel medio e lungo termine; dopo la presa di partecipazione della Saint Gobain (1980) in seguito disinvestita, il caso più significativo è quello dell'accordo AT&T (1983), che consente di valorizzare complementarità tecnologiche (fra telecomunicazioni e informatica) e commerciali (l'opportunità di entrare nel mercato Usa), oltre a fornire un'iniezione di liquidità, che porta a dimezzare l'indebitamento finanziario netto del gruppo fra il 1983 e il 1984. Presenta connotati strategici anche l'accordo del 1985 con Toshiba, nel settore dell'automazione d'ufficio, con finalità di acquisizione di know-how tecnologico e di penetrazione nel mercato giapponese.
- b) Le acquisizioni di maggioranza di imprese con buone reti distributive e

marchi affermati in Europa, con finalità quindi marketing-oriented, oltre che di acquisizione di alcuni know-how specifici di prodotto: è il caso di Logabax in Francia, Hermes Precisa in Svizzera, Acorn in Gran Bretagna e Triumph-Adler in Germania.

- c) Le operazioni di venture capital, sviluppatesi soprattutto a partire dal 1980 negli Stati Uniti, al fine di aprire "finestre tecnologiche" e di avere accesso a contesti altamente innovativi, con la possibilità di acquisire il controllo di piccole imprese innovative di successo.
- d) Joint venture e accordi non-equity per lo sviluppo di particolari prodotti in aree tecnologiche determinate, o per raggiungere finalità commerciali su mercati protetti e difficilmente penetrabili altrimenti.

Appartengono al primo gruppo gli accordi del 1980 con Matra (Francia), Memorex (Usa) e Hitachi (Giappone), del 1983 con la francese Cit-Alcatel e del 1985 con la Compagnie des Machines Bull (sempre francese). Fra gli accordi di natura prevalentemente commerciale rientrano quelli conclusi con le società statunitensi Ipl Systems, Suntext, Lee Data, Dts, Micropro Int. e Xerox, con le giapponesi Sharp e Kyocera e con l'inglese Plessey.

Nella stessa ottica commerciale si inseriscono gli accordi nei paesi in via di sviluppo, come ad esempio la joint venture creata in India.

Su queste modalità del processo di internazionalizzazione ci soffermeremo con maggiore dettaglio nel prossimo capitolo, limitandoci per ora a rilevare che il fatturato consolidato Olivetti degli anni '80 mostra il ruolo preponderante dell'Europa e il declino dell'America Latina (tab. 4).

Tabella 4 Olivetti: incidenza sul fatturato consolidato di ciascuna area geografica

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
America Latina	12,8	11,7	11,1	11,1	8,5	5,5	5,5	4,9	3,2
Europa	31,5	33,4	33,4	32,6	36,5	36,8	32,4	32,4	41,6
Nord America	11,3	9,4	7,5	7,9	7,1	3,4	3,8	6,2	5,0
Giappone	6,4	5,3	4,8	4,9	4,2	4,1	3,5	3,0	2,8
Altre	3,7	3,7	4,0	5,0	5,3	5,7	5,6	4,9	3,5
Totale estero	65,7	63,5	60,1	61,5	61,6	55,5	50,8	51,4	56,1

Fonte: R&S, Mediobanca, 1979-86, Bilanci Olivetti

1.3. Osservazioni conclusive

La recente ripresa di iniziative di internazionalizzazione dei grandi gruppi piemontesi (e italiani) è attribuibile da un lato alla loro ripresa di competitività e di profittabilità, dall'altro al mutamento di alcuni fattori del contesto macroeconomico e politico-istituzionale.

Infatti al processo di ristrutturazione dei grandi gruppi si sono accompagnati il rafforzamento e la stabilità del tasso di cambio della lira, la riduzione progressiva del protezionismo finanziario e lo sviluppo del mercato mobiliare nazionale, che hanno creato condizioni favorevoli alla crescita produttiva internazionale.

Gli anni '80 hanno portato, come si è ricordato, profondi cambiamenti nei processi di internazionalizzazione, in termini di maggiore diversificazione delle attività produttive all'estero, crescita delle acquisizioni rispetto alla creazione di nuove imprese e maggiore complessità e articolazione dei modelli e delle tipologie di crescita internazionale.

E' in particolare da rilevare l'accentuato orientamento geografico a favore dell'Europa comunitaria, che si accompagna alla internazionalizzazione finanziaria dei grandi gruppi in grado, in un crescente numero di casi, di raccogliere capitali sui mercati obbligazionari europei e di quotare i propri titoli su Borse estere.

Sembra pertanto possibile affermare che almeno le grandi imprese stanno preparandosi a cogliere le opportunità offerte dal completamento del mercato interno e ad affrontare la più accesa competizione a livello continentale in posizioni di forza.

Anche se cresce il peso relativo degli investimenti di controllo, la propensione alle joint ventures rimane elevata (e caratterizza l'esperienza italiana nei confronti degli altri paesi investitori); le diverse forme di accordo e di alleanza internazionale, con finalità di sviluppo di nuovi prodotti e/o commerciali, si sviluppano molto rapidamente, ma una valutazione dei loro effetti è certamente prematura.

Fra i limiti del processo sopra descritto bisogna in primo luogo ricordare che il numero dei grandi gruppi multinazionali è tuttora molto limitato, mentre la crescita internazionale delle imprese di dimensioni medio-grandi è ancora modesta e spesso limitata a operazioni internazionali scarsamente integrate e diversificate.

Tuttavia il Piemonte, dove molti grandi gruppi sono radicati, sembra più avanti di altre regioni italiane sulla via dell'internazionalizzazione; i gruppi piemontesi controllano infatti, come abbiamo visto, ben il 28%

dell'occupazione in consociate estere controllate da imprese italiane e il 23% del loro fatturato, mentre assai più ridotta (appena pari al 13,6% nel 1986) è la sua partecipazione alle esportazioni italiane.

Una valutazione più completa del grado di internazionalizzazione delle attività industriali che hanno sede nella nostra regione non può essere limitata agli investimenti esteri diretti, ma richiede anche maggiori conoscenze sugli accordi internazionali tra imprese, che costituiscono la modalità più innovativa dei processi di internazionalizzazione, almeno per quanto si desume dalle informazioni disponibili a livello internazionale per taluni settori.

NOTE CAPITOLO I

- (1) Vedi Acocella (1985); Rp-Ospri (1986); Onida-Viesti (1988), Mariotti (1989).
- (2) Su una internazionalizzazione essenzialmente fondata su accordi commerciali punta il M.C.T. (Maglificio Calzificio Torinese) -ben noto per i suoi marchi Robe di Kappa e Jesus e la sponsorizzazione della squadra atletica statunitense- al cui fatturato le licenziate operanti in quasi tutti i paesi del mondo contribuiscono per quasi il 50%. Nel 1987 infatti a un fatturato diretto di 105 miliardi si aggiungevano 93 miliardi per entrate da licenze (di cui ben 45 miliardi dal solo Giappone).

GLI ACCORDI INTERNAZIONALI TRA IMPRESE

2.1. *Premessa*

Una delle caratteristiche salienti dei processi di internazionalizzazione degli anni '80 è infatti la diffusione crescente di "nuove forme" di espansione internazionale: ci riferiamo ad alleanze, accordi contrattuali di tipo produttivo, tecnologico o commerciale, subappalti internazionali, partecipazioni incrociate, consorzi e joint venture. Tali operazioni possono comportare partecipazioni di capitale, o basarsi unicamente su accordi di natura contrattuale. In entrambi i casi si caratterizzano per la necessità di collaborazione tra partners.

Nella visione tradizionale della internazionalizzazione non si prestava molta attenzione agli accordi con altre imprese: lo sviluppo all'estero avveniva o per esportazioni o investimenti diretti all'estero tramite acquisizioni di controllo di imprese esistenti o creazione di nuove unità, in quanto si supponeva che le imprese disponessero dei vantaggi competitivi necessari per potersi affermare sui mercati esteri.

Questa visione non si adatta più alla mutata realtà dei processi di internazionalizzazione. Accade sempre più spesso, infatti, che le imprese crescano oltre i confini nazionali anche per acquisire risorse (produttive, commerciali e tecnologiche) complementari a quelle di cui già dispongono. Gli accordi internazionali tra imprese nascono proprio dall'importanza di queste risorse per la crescita dell'impresa e dalla contemporanea valutazione della convenienza (per motivi di costo o di tempo) ad acquisirle presso chi già ne dispone, piuttosto che svilupparle internamente.

Gli accordi tra imprese comportano dunque uno scambio di risorse, siano esse "materiali", o "immateriali". Essi possono limitarsi a distribuire diversamente tra le imprese partecipanti le risorse già esistenti, oppure possono portare, combinando i differenti contributi e realizzando sinergie, alla creazione di nuove risorse, che sarebbero altrimenti fuori della potenzialità delle singole imprese. Alcuni mutamenti del quadro internazionale hanno fatto sì che negli anni '80 le strategie cooperative tra le imprese

siano divenute oltremodo importanti in molti settori, per far fronte all'aumento dei costi e dei rischi della R&S, all'accorciarsi del ciclo di vita dei prodotti industriali (soprattutto quelli a più alto contenuto tecnologico), al carattere "sistemico" acquisito da certi prodotti, alla globalizzazione dei mercati.

Gli accordi internazionali possono dunque generare significativi vantaggi per lo sviluppo delle imprese. Dal punto di vista tecnologico, gli accordi, ripartendo i costi ed i rischi della R&S, garantiscono uno sfruttamento ottimale del tempo di vantaggio dell'innovatore o, viceversa, riducono il ritardo nel tempo di entrata dell'imitatore. Sotto il profilo commerciale, gli accordi favoriscono approcci differenziati ai diversi mercati, mettono a frutto complementarità fra reti distributive, contribuiscono a risolvere le distorsioni dei mercati indotte dalle politiche pubbliche. Infine, gli accordi di natura produttiva, attraverso una razionalizzazione della produzione tra più imprese, possono consentire il raggiungimento di maggiori economie di scala.

Alla base di accordi tra imprese vi possono essere anche le politiche di regolamentazione degli investimenti esteri dei singoli paesi; questo avviene di solito per quanto riguarda i paesi in via di sviluppo, ma è anche avvenuto durante tutti gli anni '70 nel caso del Giappone.

Dato che gli accordi svolgono ruoli diversi nella strategia delle imprese a seconda dell'evoluzione del settore di appartenenza, appare opportuno analizzarli con riferimento alla dinamica settoriale, per valutarne gli effetti sui processi di internazionalizzazione e sulla competitività delle imprese. Ma le fonti disponibili non sono né complete né sistematiche; le banche dati esistenti, essendo per lo più fondate su notizie di stampa, richiedono successive elaborazioni per identificare le modalità giuridiche dell'accordo (distinguendo almeno gli accordi "equity", che prevedono cioè una qualche forma di partecipazione al capitale, da quelli "non equity", che invece non la prevedono), l'area di attività aziendale interessata (ricerca, produzione, commercializzazione, ecc.) oltre che le imprese interessate e la data di stipulazione dell'accordo che vengono normalmente rilevati.

In linea di massima il termine "accordo" viene utilizzato per includere tutte quelle transazioni tra imprese che stabiliscono delle relazioni non a breve termine e che rappresentano una forma di organizzazione intermedia tra le transazioni di mercato e la completa internazionalizzazione e si realizzano soprattutto nei campi in cui più gravi sono i problemi di opportunismo tra i contraenti (Williamson, 1975).

Tenuto conto delle basi dati disponibili per analizzare gli accordi internazionali, ci soffermeremo di seguito su quegli accordi che interessano nella regione le attività autoveicolistiche e quelle informatiche, e dunque due grandi gruppi, Fiat e Olivetti.

2.2. Accordi tra imprese nel settore autoveicolistico

2.2.1. Quadro generale

L'industria automobilistica -come del resto quella del veicolo industriale- è oggi caratterizzata dal moltiplicarsi degli accordi fra produttori, che delineano una mappa molto intricata di rapporti -accompagnati o meno da partecipazioni al capitale- in cui risultano inserite tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione, dalla loro nazionalità, dalla gamma di produzione (figg. 1 e 1 bis).

La casistica di questi accordi è amplissima quanto a forma giuridica, contenuto, presenza o meno di partecipazioni al capitale, ecc. Essi variano nel tempo in relazione alle condizioni del mercato e della tecnologia e nello spazio a seconda delle strategie perseguite dalle imprese nelle diverse aree geografiche.

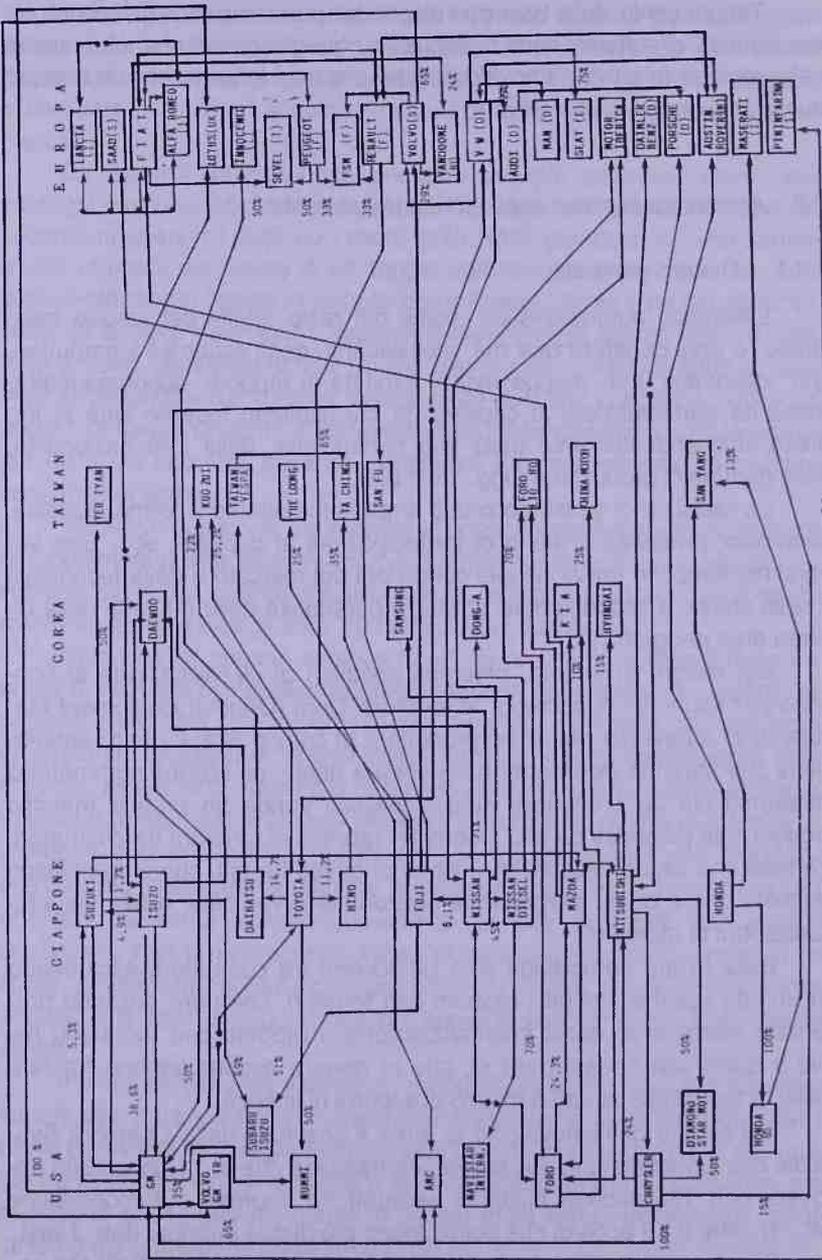
Nel settore in esame, problemi peculiari di classificazione si pongono per taluni tipi di accordo: le forniture Oem (Original Equipment Manufacture) attraverso i quali un produttore di componenti fornisce sottoinsiemi che saranno incorporati nella vettura finale, gli accordi commerciali attraverso cui un produttore autoveicolistico vende un proprio marchio prodotti finiti fabbricati da altri, i semplici rapporti di fornitura tra costruttori. L'analisi che segue esclude gli accordi di questi tre tipi, che si avvicinano piuttosto o alla quasi integrazione orizzontale e verticale, o alle semplici transazioni di mercato.

Essa inoltre comprende solo gli accordi fra costruttori, escludendo da un lato i puri e semplici rapporti con fornitori, che pure possono presentare elementi di quasi internalizzazione, i rapporti con montatori nei Pvs e quelli con i paesi dell'Est, che in genere accompagnano trasferimenti di tecnologia attuati a mezzo di accordi di licenza.

Nel settore dell'autoveicolo la fonte è costituita dalla Chambre Syndicale des Constructeurs d'Automobiles francese che al 1° luglio 1988 annovera ben 185 accordi bilaterali esistenti fra imprese automobilistiche (tab. 1), oltre a 18 accordi che coinvolgono più di due imprese (tab. 1 bis).

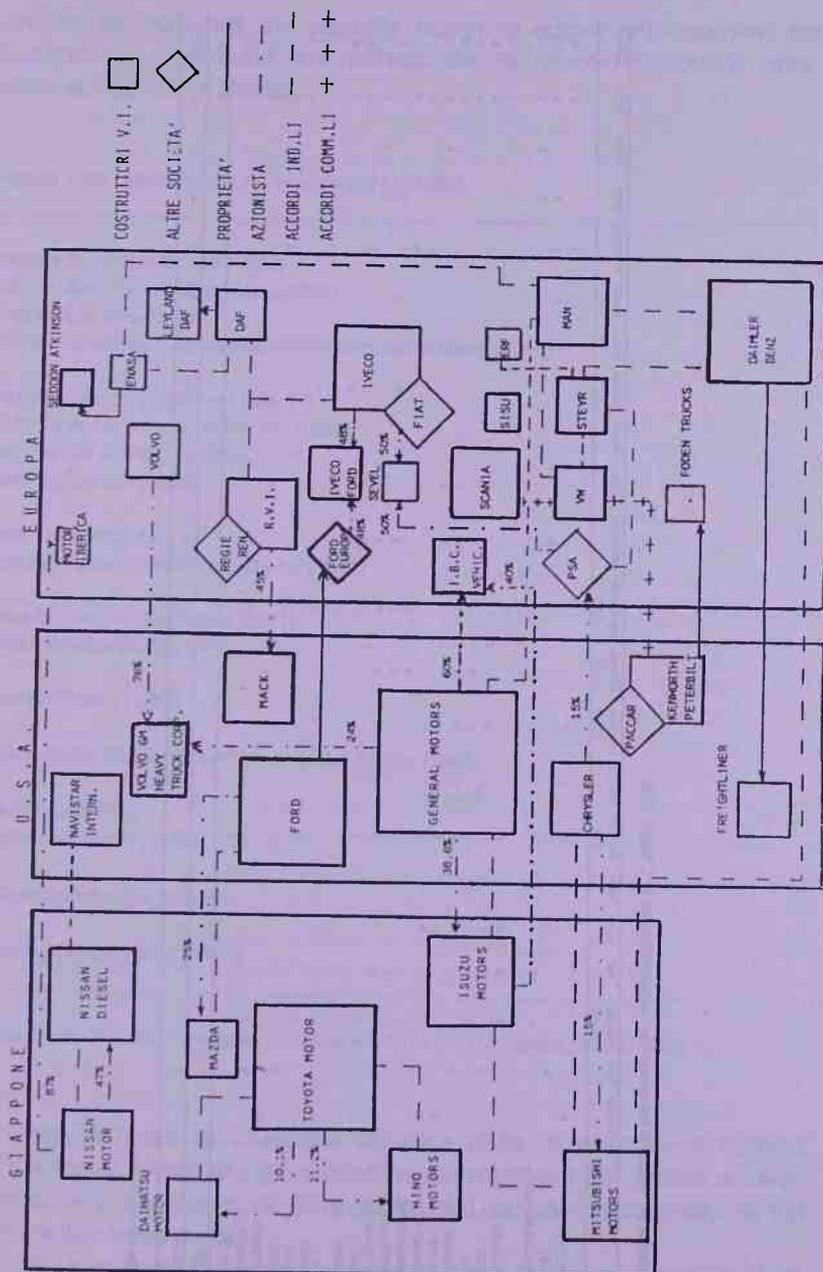
Si nota subito dalle tabelle 1 e 1 bis che la Fiat, come tutti gli altri co-

Figura 1. Le collaborazioni nel settore automobilistico (situazione al 20/10/1988)



Fonte: Financial Times, 20 ottobre 1988

Figura 1 bis. Relazioni più significative tra costruttori di veicoli industriali



struttori internazionali, ha stipulato numerosi accordi internazionali sia bilaterali che multilaterali, sia nell'auto che nel veicolo industriale, attraverso la Fiat Auto e l'Iveco.

Tabella 1 bis Multi accordi tra imprese (all'1/7/1988)

Daimler Benz/Fbw/Saurer (1982)
Daimler Benz/Bmw/Volkswagen (1983)
Daimler Benz/Psa/Steyr
Daimler/Benz/Psa/Renault/Fiat/VW/Bmw/Porsche/Matra (1986)

Fiat/Volvo/Ford/Fuji Heavy (1986/87)
Fiat/Psa/Renault/Rover/Volvo/VW (1980)
Fiat/Premier Automobile/Seat (1985)
Fiat/Psa/Renault (1986)

Ford/Nissan/Mazda/
Isuzu/Mitsubishi/Hino/Nissan Diesel (1986)

Iveco/Renault/V.I./Daf/Volvo (1971)
Iveco/Menarini/Breda (1987)

Man/VW/Enasa (1987)

Nissan Motor/Nissan Diesel/Nissan Motor Iberica (1985)

Psa/Renault/Volvo
Psa/Rover/Suzuki (1988)

Volkswagen/Scania/Porsche

Daihatsu/Bertone/Bmw (1988)

Fonte: Cisca-Chambre Syndicale des Constructeurs d'Automobiles, Paris, 1988

Naturalmente la situazione illustrata nelle tabelle non ci illumina sull'intensa dinamica che gli accordi hanno registrato nel settore autoveicolo negli ultimi anni, né tiene conto degli accordi che sono cessati nel corso dello stesso periodo.

Più eloquente è in proposito la figura 2 che illustra la dinamica degli

Figura 2 Dinamica degli accordi tra imprese automobilistiche nel periodo 1960-88



Fonte: Csca, luglio 1988, Parigi

accordi nel periodo e mostra la loro intensificazione dopo il 1975, cioè proprio nel periodo in cui il settore automobilistico mondiale ha sperimentato una vasta ristrutturazione.

Si sono verificati profondi cambiamenti:

- nel prodotto, che è diventato sempre più sofisticato e ad alto contenuto di innovazione, a causa di vincoli esterni sempre più stringenti per quanto riguarda le caratteristiche qualitative e particolarmente le prestazioni in termini di sicurezza, consumi, emissioni;
- nei processi produttivi, che in conseguenza delle innovazioni sono diventati sempre più complessi, e richiedono un ciclo di progettazione e sviluppo molto lungo, elevati investimenti in automazione per raggiungere adeguate economie di scala ed elevate capacità organizzative per organizzare una filiera molto complessa, in cui un ruolo critico è svolto dai componenti utilizzati;
- nel mercato, che è diventato sempre più internazionale, anche se con necessità di adattamento ai mercati locali e che presenta una dinamica della domanda assai differenziata a seconda delle aree: è prevalentemente concentrata nelle economie avanzate, dove è essenzialmente una domanda di sostituzione, con forti oscillazioni lungo un trend debole ed ha scarso sviluppo negli altri paesi.

Dalla forte interpenetrazione dei mercati è nata una competizione

esasperata in termini sia di costi (prezzi) che di qualità del prodotto (immagine, styling, prestazioni, affidabilità, ecc.).

In questo contesto le strategie di internazionalizzazione seguite dai principali produttori delle diverse aree hanno registrato negli ultimi quindici anni significativi mutamenti e gli accordi sono venuti assumendo un ruolo via via più importante.

Gli accordi conclusi negli anni '60 e tuttora in vigore sono relativamente poco numerosi perchè quelli stipulati riguardavano per la maggior parte imprese della stessa area geografica (Europa, Stati Uniti, Giappone), addirittura della stessa nazionalità, ed erano destinati a precedere le operazioni di acquisizione o fusione che si sono successivamente realizzate (tab. 2), dando luogo all'aumento di concentrazione che nell'ambito dell'industria europea in quegli anni si è registrata e che è attribuibile alla ricerca della dimensione minima efficiente per imprese che si trovavano ad operare in un mercato unificato, in cui i concorrenti americani erano già di dimensioni importanti e si riorganizzavano su scala europea.

Gli accordi servivano cioè in quegli anni per esplorare la possibilità di acquisizioni e fusioni; se questa possibilità esisteva si passava alla successiva presa di controllo; se questa possibilità non esisteva, la collaborazione si interrompeva.

E' stato questo il caso dell'accordo Fiat-Citröen del 1968, che preludeva a un'acquisizione di controllo poi bloccata dal governo francese.

Lo shock petrolifero impose di far fronte ai mutamenti qualitativi e quantitativi della domanda attraverso politiche di ristrutturazione volte essenzialmente alla riduzione dei costi di produzione attraverso l'aumento dell'automazione e la ricerca di maggiori economie di scala, mentre la crescente sofisticazione della domanda (in tema di riduzione dei consumi e delle emissioni e di aumento della sicurezza) impose un'innovazione elevata del prodotto, che comporta l'acquisizione di nuove tecnologie sviluppate in altri settori (materie plastiche, materiali ceramici, elettronica di bordo), che sono spesso dominio di produttori di componenti. Di qui nasce l'esigenza di ampliare l'attività di ricerca e sviluppo svolta dalle imprese automobilistiche, in modo da inglobare le nuove tecnologie, e quella di ridefinire i rapporti con i fornitori di componenti in modo da limitare la crescita dei fabbisogni finanziari e da ripartire i rischi innovativi.

Di fronte ad una domanda sostanzialmente stagnante nelle aree più avanzate e sempre meno differenziata a seconda delle specificità dei mercati locali, aumentò l'interpenetrazione dei mercati e la competizione prima limitata all'interno delle grandi aree diventò globale a livello mondiale.

Tabella 2 Acquisizioni di imprese automobilistiche

Anno	Impresa acquistata	Dimensione (0.000 vetture)	Impresa acquirente	Dimensione (.000 vetture)
1963	Simca (F)	272	Chrysler (Usa)	n.d.
1965	Panhard (F)	316	Citroen (F)	351
1966	Auto Union (D)	62	VW (D)	1.218
1966	Jaguar (GB)	19	Bmc (GB)	604
1967	Rover (GB)	35	Leyland (GB)	145
1968	BMH (GB)	n.d.	Leyland (GB)	n.d.
1968	Glas (D)	28	Bmw (D)	101
1968	Autobianchi (I)	57	Fiat (I)	1.302
1969	Ferrari (I)	n.d.	Fiat (I)	n.d.
1969	Maserati (I)	0,7	Citroen (F)	388
1969	Nsu (D)	144	VW (D)	1.307
1969	Lancia (I)	31	Fiat (I)	1.292
1974	Citröen (F)	531	Peugeot (F)	596
1975	Daf Auto (NL)	n.d.	Volvo (S)	225
1978	Filiali europee Chrysler	n.d.	Peugeot (F)	n.d.
1980	Amc (Usa)	n.d.	Renault (F)	n.d.
1985	Innocenti (I)	6	Maserati (I)	15
1986	Lotus (GB)	0,7	Gm (Usa)	n.d.
1986	Seat (E)	305	VW (D)	1.421
1986	Alfa Romeo (I)	168	Fiat (I)	1.232
1987	Amc (Usa)	49	Chrysler (Usa)	n.d.
1987	Lamborghini (I)	n.d.	Chrysler (Usa)	n.d.
1987	AC Cars (GB)	n.d.	Ford (Usa)	n.d.
1987	Aston Martin (GB)	0,2	Ford (Usa)	n.d.

Fonte: Bourdet, 1987, repertorio mondiale Csca, Muma, 1988

le. Erano infatti nel contempo emersi nuovi produttori (i giapponesi) estremamente competitivi sui mercati di esportazione, data la ristrettezza dei mercati nazionali rispetto alle loro capacità di offerta.

L'industria europea, nel corso del processo di ristrutturazione, tese da un lato a sfruttare le opportunità che la domanda offriva in taluni mercati con qualche ingresso sul mercato statunitense, non certo attraverso investimenti esteri diretti -che aumentavano la capacità sovrabbondante- ma piuttosto mediante acquisizioni. Soprattutto mirò ad aumentare la propria capacità competitiva estendendo l'area delle collaborazioni, princi-

palmente ma non esclusivamente ristrette all'ambito europeo: si svilupparono infatti anche importanti iniziative Europa-Usa ed Europa-Giappone.

Solo a processo di ristrutturazione completato, nella seconda metà degli anni '80, le strategie possono meglio ridefinirsi: così le acquisizioni vengono prevalentemente ristrette all'ambito europeo (anche in vista del completamento del mercato interno del 1992), mentre si riduce la presenza negli Usa e aumenta la collaborazione con il Giappone (con le cui imprese si intensificano gli accordi).

Gli accordi stipulati negli ultimi quindici anni riflettono nella loro destinazione geografica questi mutamenti di strategie. Essi anzitutto segnano un aumento dell'internazionalizzazione dell'industria automobilistica.

I costruttori giapponesi, pressati dall'esigenza di superare le barriere all'entrata che sono imposte alle loro esportazioni da limitazioni quantitative al commercio in forme diverse (dai veri e propri contingenti di molti paesi europei alle restrizioni volontarie all'esportazione con Gran Bretagna e Stati Uniti), si affermano con forza come partners di accordi (almeno un produttore giapponese è partner in 35 degli accordi rilevati al luglio 1988) (tab. 1).

Gli obiettivi degli accordi si ampliano. Talora si tratta di raggiungere i segmenti alti della gamma, che offre profitti elevati, ma dove gli elevati costi fissi rappresentano una barriera importante, perchè in genere i volumi sono ridotti e gli investimenti importanti: è questo il caso degli accordi Saab-Lancia del 1979, per lo sviluppo in comune di un modello di gamma elevata.

Gli accordi di ricerca -almeno per quella che sta più a monte del prodotto e che usualmente è chiamata non competitiva- sono sempre più frequenti, perchè consentono alle imprese costruttrici di impadronirsi di quelle nuove tecnologie di prodotto e di processo, che sempre più frequentemente sono incorporate nell'industria automobilistica.

In un mercato che diventa globale non solo in senso geografico, ma anche merceologico, la necessità per ciascun grande produttore di coprire tutti i segmenti spiega molti altri accordi, come quello Chrysler-Maserati, in base al quale la seconda impresa fornisce alla prima alcune migliaia di Coupé all'anno o quello General Motors-Pininfarina per la fornitura di alcune migliaia di carrozzerie all'anno. Tuttavia i costruttori americani preferiscono in genere acquisire queste piccole marche prestigiose, non solo per la difficoltà di trasferire conoscenze, ma soprattutto per appropriarsi dell'immagine di marca.



Gli accordi vengono utilizzati anche per uscire dai mercati sud-americani: è questo il caso degli accordi Fiat-Peugeot del 1980 per fondere le loro attività in Argentina: la società Sevel così costituita passerà poi sotto il controllo argentino (la Fiat detiene solo più una partecipazione del 15%).

Per quanto necessariamente sommaria, la descrizione delle profonde differenze di contenuto e di partners degli accordi conclusi nei diversi periodi, mette in evidenza come essi vengano utilizzati nella strategia delle imprese come strumenti per il raggiungimento di obiettivi diversi.

Essi appaiono come transazioni particolarmente appropriate per procurarsi le risorse complementari di cui un'impresa ha bisogno in periodi di rapida trasformazione dei prodotti e dei mercati: la loro flessibilità ne consente infatti l'utilizzazione per superare rapidamente barriere tecniche o commerciali esistenti.

2.2.2. Gli accordi conclusi dalla Fiat e dall'Iveco

Nel quadro generale degli accordi nel settore automobilistico a livello mondiale, la Fiat si inserisce, come si vede nelle tabelle 1 e 1 bis, con una partecipazione di rilievo, anche se gli accordi rilevati non esauriscono tutti quelli in vigore nel 1988, dato i criteri restrittivi della classificazione prima enunciati; né comprendono quelli stipulati nel 1988 e nel 1989.

Si tratta comunque, come si è visto nelle tabelle 1 e 1 bis rispettivamente di 7 accordi per la Fiat Auto e di 8 per l'Iveco, e di ben 4 accordi multipli per la Fiat Auto e di 2 per l'Iveco.

Inoltre, due accordi rilevati fra gli "altri" nella nostra fonte hanno costituito preludio alle ben note fusioni del 1986 con Alfa-Romeo (con la quale esistevano in precedenza accordi di fabbricazione di organi comuni per i veicoli di alta gamma fin dal 1982 e per lo scambio di componenti per veicoli industriali fin dal 1984) e con Ferrari (acquisita nel 1979). E' compreso nella tabella 1 anche l'accordo con Magirus all'origine dell'Iveco (il cui controllo è stato acquisito nel 1982).

La lista comprende anche lo spinoso rapporto Fiat-Seat, che dopo il disimpegno avvenuto nel 1981 ha visto ristabilirsi nel 1984 una generica collaborazione e l'accordo con General Motors che accompagna la partecipazione minoritaria (20%), acquisita da quest'ultima in Comau Productivity System (Usa).

Fra gli accordi bilaterali quello di più lunga durata è certamente il rapporto Fiat-Psa che ha dato origine dapprima (nel 1978) alla costitu-

zione della Sevel, il cui capitale è detenuto in parti uguali da Fiat da un lato e Peugeot e Citroen dall'altro, per la produzione di veicoli commerciali leggeri commercializzati con diverse varianti dai partners (Fiat Ducato, Alfa AR6, Citroen C 25, Peugeot J5, Talbot Express).

Ad esso è seguito nel 1980 l'accordo per lo studio in comune del nuovo motore per i veicoli di bassa gamma Fiat e Peugeot, che nella versione Fiat è il ben noto Fire, di tecnologia avanzata a basso consumo di energia. Esiste inoltre dal 1973 una collaborazione tecnica fra Fiat e Citroen per la produzione in comune di un autoveicolo leggero, Citroen C 35 ancora montato in Francia da Chausson, mentre in Italia la sua versione Fiat 242 è stata rimpiazzata da Fiat Maxi Ducato.

Fra i più interessanti l'accordo con Steyr, che oltre ad assicurare la rappresentanza commerciale in Austria dei veicoli Fiat Alfa Lancia e Iveco OM ha concluso nel 1982 un accordo con Fiat per la produzione della Panda 4x4: l'impresa austriaca assicura i componenti necessari per la trasformazione della Panda in vettura a trazione integrale e i componenti sono forniti a Fiat che procede al montaggio (1).

Fiat appare soprattutto coinvolta in accordi multipli.

1) Fiat-Volvo-Ford-Fuji Heavy (2):

Fiat ha acquisito nel 1978 la partecipazione del 24% al capitale della Van Doorne Transmissie che ha sviluppato il sistema "Transmatica", cioè un sistema di trasmissione a variazione continua del demoltiplicatore, tecnica sviluppata dalla famiglia Van Doorne, che possiede il 6,5% di Daf. Gli altri azionisti della Van Doorne Transmissie sono lo Stato olandese per il tramite del Ministero (Mip, 49%) e Volvo (27%).

Le trasmissioni a variazione continua hanno ugualmente interessato le altre imprese citate nell'accordo, cosicché sono oggi utilizzate da Volvo Car, da Bmw (nella serie 300), da Fiat Unomatica, da Ford (Fiesta Ctx) e da Fuji Heavy (Subaru Rex e Justy Ctv).

Dopo aver prodotto nel 1986-87 le prime trasmissioni, Van Doorne Transmissie fornisce anche la Ford in Europa (nelle Officine di Bordeaux si producono trasmissioni della Fiesta e della Uno) e Fuji Heavy. La stessa Fuji Heavy a partire dalla fine del 1988 fornisce delle trasmissioni a variazione continua destinate alla Lancia Y10 al ritmo di tre mila unità/mese.

2) Fiat Psa Renault Rover Group Volkswagen: i sei gruppi europei insieme con Jaguar e Rolls Royce hanno messo in comune i loro sforzi di ricerca a medio e lungo termine costituendo il Joint Research Committee nel 1980. Costituito su iniziativa della stessa Fiat, ha lo

scopo di coordinare le attività dei costruttori europei aderenti nell'ambito della ricerca di base, allo scopo di evitare inutili sprechi di risorse, delineando in comune gli obiettivi generali e affidando l'esecuzione dei progetti ai laboratori dei partecipanti all'accordo o a terzi (per lo più universitari). Si tratta in definitiva di una sorta di club di ricerca attraverso il quale i costruttori europei cercano di mettere insieme risorse finanziarie comparabili a quelle dei loro concorrenti americani e giapponesi per mantenere il passo con l'elevato ritmo di innovazione tecnologica.

- 3) Vi è poi la partecipazione a taluni dei programmi inseriti nel programma Eureka, che si caratterizzano per il sostegno finanziario pubblico e per la partecipazione di un grande numero di imprese appartenenti a ben 18 paesi, che dovrebbe favorire la diffusione dei risultati. Il programma, proposto nel 1985 dal governo francese in risposta al programma spaziale americano Sdi, è infatti intergovernativo (e non solo comunitario), dato che la Cee vi partecipa solo e non svolge alcun ruolo di finanziamento e/o coordinamento, dato che i fondi provengono da fonti nazionali.

Il progetto Prometheus, nell'ambito del progetto Eureka, coinvolge costruttori automobilistici, componentisti e produttori elettronici con un budget di circa 3.500 miliardi di franchi. L'obiettivo tecnico, specificato nel 1986 per un'azione che dovrebbe avere la durata di otto anni, è quello dell'aumento della sicurezza e delle condizioni di circolazione e per questo il progetto generale si articola in tre progetti, che rispettivamente riguardano il veicolo (Procar), i componenti (Pronet) e le infrastrutture di circolazione (Pro-Road).

Daimler Benz pilota il progetto Prometheus (Program for a European Traffic with Highest Efficiency and Unprecedented Safety) e ad essa si sono associati, oltre a Fiat, altri produttori europei (Psa, Renault, Bmw, Porsche, Volkswagen, Matra). Il progetto non ha carattere competitivo; dovrebbe invece giungere alla definizione dei componenti, sensori, intelligenza artificiale, sistemi di comunicazione fra veicoli, equipaggiamento della rete stradale e relativi programmi di servizio in vista della definizione di norme europee.

Nell'ambito di Eureka, Fiat partecipa inoltre con Psa, Renault e Aluminium Pechiney e la sua filiale Ctd Ceramiques Techniques Demarquets) al programma di ricerca comune sui materiali ceramici per il periodo 1986-91.

Iveco partecipa alla fitta rete di accordi che caratterizzano il settore

autoveicolistico ancor più intensamente di Fiat: ben 10 accordi sono infatti attribuiti a questa impresa dalla nostra fonte (tab. 1).

Se si prescinde da quelli che la legano a Fiat Auto e Alfa Lancia nell'ambito della politica generale del gruppo Fiat, e da quelli su base esclusivamente nazionale (come quello che la lega a Menarini e Breda con la costituzione nel 1987 di un consorzio destinato a mettere a punto l'autobus degli anni '90) si segnalano nell'ambito internazionale:

- con Renault e Renault V.I. accordi di fornitura di motori diesel prodotti dalla Sofim, a Foggia;
- con Daf un accordo di fornitura di abitacoli per i mezzi da cantiere esportati da Daf verso l'Africa;
- con Saurer la costituzione di una filiale comune (40% Iveco, 40% Saurer e 20% capitali svizzeri) denominata Deredo Diesel Engine Research and Engineering Company, che integra tra l'altro il centro di ricerca della Saurer dotato di ben 120 persone, per la ricerca nel campo dei diesel;
- le acquisizioni in collaborazione con il gruppo indiano Induja di partecipazioni minoritarie prima detenute dalla Rover in Ashok Leyland e Ennore Foundries (in India).

Iveco è inoltre subentrata a Magirus nel cosiddetto Club dei Quattro, che a partire dal 1971 legava i principali produttori europei di autoveicoli industriali e commerciali (all'epoca Saviem, Magirus, Daf e Volvo) con partecipazione paritetica in una holding "European Truck Design" con sede in Olanda e una filiale in Francia (Société Européenne de Travaux et Développement-Etd) per lo sviluppo in comune di componenti per veicoli leggeri.

Tuttavia l'impegno comune non è stato a lungo mantenuto: nel 1985 Volvo ha sviluppato una propria gamma e così pure Daf.

Ma naturalmente l'accordo più importante è quello che lega Iveco a Ford, dopo la costituzione della Iveco Ford Truck con partecipazione paritetica al 48% dei due partners (il restante 4% attribuito al Credit Suisse First Boston). La società produce in Gran Bretagna nell'Officina di Langley il Ford Cargo e lo commercializza insieme ad altri modelli Ford (Transit) e Iveco, grazie ad una rete di distribuzione unificata che riunisce i precedenti concessionari Iveco e Ford.

2.3. Gli accordi nel settore delle tecnologie di informazione

2.3.1. Quadro generale

Le tecnologie dell'informazione hanno impresso negli ultimi anni un notevole impulso al processo di trasformazione strutturale dell'economia mondiale al punto tale da poter essere considerate un fattore trainante dello sviluppo. Esse sono protagoniste di una riorganizzazione (culturale, produttiva e commerciale) senza precedenti, che modifica sensibilmente le regole del gioco della competizione internazionale.

Alla base di questo processo riorganizzativo vi è la progressiva integrazione tra informatica, telecomunicazioni e prodotti per ufficio, il cui effetto è costituito dallo sconfinamento tra mercati adiacenti, completamente indipendenti fino ad alcuni anni fa. Ne consegue la nascita di un mercato, quello del trattamento integrato dell'informazione, più vasto e complesso dei precedenti, nel quale si manifestano vistose sovrapposizioni fra aziende ed un inasprimento della concorrenza.

Per conservare posizioni di leadership in questo mercato, i maggiori produttori sono costretti ad operare un colossale processo di diversificazione produttiva e commerciale. La "global competition" diventa per essi l'obiettivo da realizzare.

L'arricchimento del proprio "portafoglio tecnologico", premessa indispensabile per essere considerati fornitori globali di tecnologie dell'informazione, viene perseguito essenzialmente attraverso tre diverse politiche: accelerando la produzione autonoma di tecnologie, acquisendo tecnologie da terzi, promuovendo una rete di accordi.

L'accelerazione del processo di internazionalizzazione delle imprese è forse l'effetto più macroscopico di questa rincorsa alla competizione globale. L'accesso alla tecnologia, la definizione del proprio mercato, la progettazione del prodotto può avvenire oggi in un'ottica soltanto internazionale; non vi sono più "nicchie" o spazi protetti a livello dei singoli mercati nazionali o ancor meno regionali.

La crescita internazionale attraverso investimenti esteri diretti, che richiede generalmente un investimento elevato anche se consente maggiore coordinamento e controllo dell'attività esterna, è prevalentemente utilizzata quando le condizioni esterne (tecnologia, prodotti e mercati) consentono all'impresa di presentarsi sui mercati esteri in una posizione di forza. In tutti gli altri casi gli accordi risultano uno strumento decisivo per acquisire le risorse indispensabili per accedere e controllare mercati, tec-

nologie, materie prime e le risorse umane e finanziarie che rendono l'azienda competitiva sul mercato internazionale.

Gli accordi appaiono infatti "metamorfici" in una molteplicità di aspetti: varietà e duttilità delle forme, adattabilità di forme e contenuti rispetto a condizioni non previste, malleabilità d'uso, ecc.

Le imprese del settore informatico sono dunque indotte a concludere accordi per le seguenti ragioni (3):

- il rapido progresso dell'innovazione tecnologica, che richiede investimenti di R&S sempre crescenti per fornire risposte tempestive ad un mercato progressivamente più dinamico, da cui deriva una crescente esigenza di ripartizione degli investimenti e dei rischi tra più partners;
- la domanda appare sempre più orientata verso soluzioni sistemiche complesse, che richiedono competenze plurisetoriali, per cui le imprese si mettono in grado di offrire una gamma quanto più completa di prodotti attraverso l'acquisizione di imprese già operanti nei diversi settori o la stipulazione di accordi con esse; inoltre la crescente personalizzazione dei prodotti secondo le esigenze specifiche degli utilizzatori richiede la collaborazione dei costruttori con software house, system house e canali di vendita ad alto valore aggiunto;
- la forte riduzione subita dal ciclo di vita dei prodotti informatici, la cui domanda tende ad assumere connotazioni particolari a seconda dell'ambiente in cui si sviluppa; per accostarsi il più possibile ai mercati di sbocco in modo da avere una percezione più immediata delle specifiche "soluzioni" che vengono richieste, un aiuto considerevole è offerto dalla collaborazione con imprese operanti sui mercati dove si intende penetrare;
- la necessità di raggiungere adeguate dimensioni in modo da sfruttare le economie di scala e nello stesso tempo il bisogno di mantenere elevati margini di flessibilità operativa e decisionale determina scelte di "esternalizzazione" (attraverso alleanze e accordi) di funzioni aziendali gestibili all'interno solo con elevate diseconomie.

La ricerca, promossa congiuntamente dalla Fondazione Olivetti e dal Politecnico di Milano sugli accordi che interessano il sistema Semiconduttori, Informatica, Telecomunicazioni, ha censito un totale di 2.014 accordi, di cui il 42% (859) appartiene al settore informatica (4).

Il forte sviluppo del ricorso agli accordi testimonia della loro importanza strategica, in quanto strumento che bene si presta all'organizzazione di un'ampia gamma di attività industriali in settori oligopolistici fortemente internazionalizzati e ad elevato contenuto tecnologico.

La dinamica degli accordi (1980-86)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	Totale
Numero di accordi	85	169	197	292	346	487	438	2.014
Numero medio di accordi per impresa	0,67	0,75	0,77	0,78	0,78	0,86	0,84	

Fonte: Canarca et al., 1989

Gli accordi censiti si concentrano naturalmente nelle tre maggiori aree industriali (Europa, Giappone e Stati Uniti), cui appartengono il 90% delle 1.574 imprese coinvolte (al Nord America il 50% circa, all'Europa il 24%, al Giappone il 18%) il che rispecchia la distribuzione geografica delle industrie considerate nelle diverse macroaree ed evidenzia come gli accordi tra Nord e Sud rivestano ancora un ruolo relativamente marginale in questi settori.

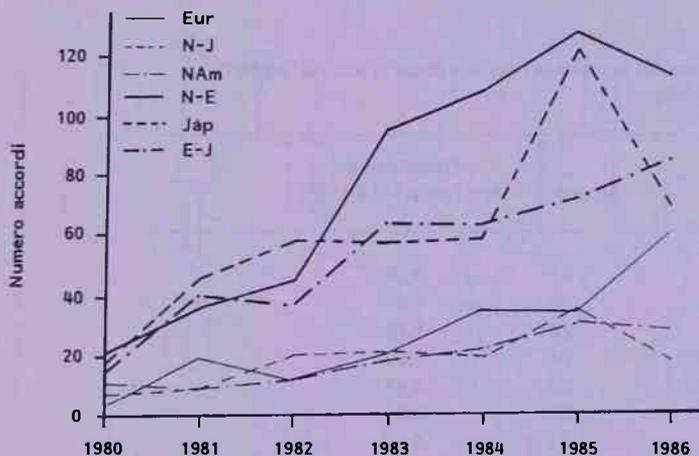
Tabella 3 Ripartizione degli accordi per aree geografiche, 1980-86

	Numero	%
Nord America	546	27,11
Europa	183	9,09
Giappone	130	6,45
Nord America & Europa	375	18,62
Nord America & Giappone	429	21,30
Europa & Giappone	129	6,41
Nord America, Giappone & Europa	14	0,70
Nord America & Altri	91	4,52
Europa & Altri	46	2,28
Giappone & Altri	64	3,18
Altri & Altri	7	0,35
Totale	2.014	100,00

Fonte: Data Base Arpa-Politecnico di Milano

L'evoluzione 1980-86 mostra che al consolidato rapporto tra imprese statunitensi e giapponesi si affiancano maggiori legami tra le imprese nordamericane e le imprese europee. A una crescita degli accordi infra-area in Europa e nel Nord America, si è accompagnata una flessione degli accordi con il Giappone (fig. 3) e una generale crescita degli accordi Nord-Sud.

Figura 3 Dinamica evolutiva degli accordi all'interno e fra le tre principali aree industrializzate, 1980-1986



Fonte: database ARPA, Politecnico di Milano

Il vertice dell'industria mondiale svolge un ruolo preponderante nella dinamica degli accordi: le 100 principali imprese mondiali risultano coinvolte nel 75% degli accordi censiti.

Nella graduatoria relativa agli accordi "equity", entrano ai primi posti le trading company giapponesi, che sono assenti dalle altre graduatorie e occupano posizioni rilevanti alcune imprese europee: Olivetti (leader assoluto), Philips (terza), Cge e Bull (rispettivamente decima e dodicesima posizione).

Sembra dunque che gli accordi equity siano un valido strumento per acquisire importanti risorse complementari nel campo dei prodotti e delle tecnologie. Le imprese che ne fanno uso possiedono vantaggi competitivi

prevalentemente nella disponibilità di reti commerciali (le trading company giapponesi e, per certi versi, Olivetti) e nella capacità di controllo di ampi mercati regionali (come nel caso delle società francesi).

La figura 4 mostra la rete di accordi equity (partecipazioni minoritarie, joint venture, Cvc) realizzati tra il 1980 e il 1986, che coinvolgono i primi 40 produttori del mercato. Dalla figura si conferma come i partners privilegiati delle imprese giapponesi siano nordamericani. Le relazioni Usa-Giappone assumono principalmente la forma di joint venture nel campo commerciale e dei servizi. I legami equity con imprese europee si limitano alle joint ventures tra Bull, Honeywell e Nec, tra Philips e Matsu-

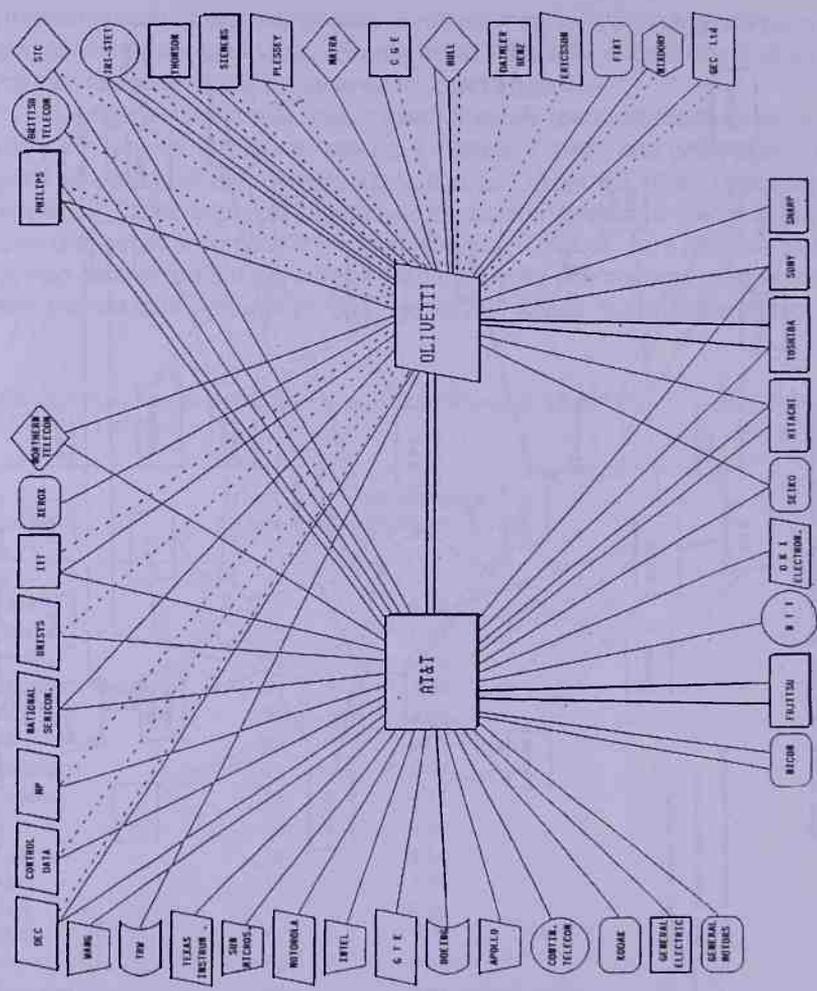
Tabella 4 Le prime 20 imprese per numero totale di accordi "equity" (1980-86)

Imprese	Accordi	Propensione (Acc.Fatt.in Md.\$ 1986)
Olivetti	47	9,59
Ibm	26	0,51
Philips	26	1,75
Mitsubishi Electric	24	3,50
AT&T	22	0,65
Mitsui & Co*	22	2,20
Sumitomo*	21	9,37
Toshiba	21	1,41
Iri	19	1,91
Cge	18	4,64
Ge	17	1,50
Bull	16	6,23
Nec	16	1,06
Ntt	15	0,48
Siemens	15	0,94
Control Data	14	4,48
Fujitsu	14	1,35
C Itoh & Co*	13	7,38
British Telecom	12	0,86
Matsushita Elec Ind	12	0,69

* trading companies

Fonte: Data Base Arpa-Politecnico di Milano

Figura 5 Le "reti" di AT&T e Olivetti



Fonte: Cainarca, Colombo e Mariotti, 1989

shita, tra Cge e Canon ed alla partecipazione minoritaria di Toshiba nella filiale giapponese di Olivetti. In secondo luogo, si nota che le imprese europee sviluppano accordi soprattutto all'interno della propria area e, secondariamente, con partners statunitensi. Le joint ventures sono particolarmente orientate alla produzione ed alla collaborazione tecnologica e di R&S. Le imprese americane, invece, operano sia nella area giapponese, sia in quella europea. Alcune società, come General Electric, Ibm e Motorola, sono particolarmente orientate verso il Giappone; altre, come Dec e Control Data, hanno rapporti equity generalmente con partners europei; AT&T ha relazioni significative in entrambe le direzioni.

Il quadro descritto riflette lo stato dei rapporti competitivi tra le grandi aree industrializzate. La leadership delle imprese nord americane e giapponesi favorisce accordi di mercato e per lo sviluppo di servizi innovativi. I contenuti e le direzioni degli accordi europei riflettono le condizioni storiche di penetrazione sul mercato delle imprese statunitensi e, soprattutto, la necessità di rincorsa tecnologica, cui le imprese del vecchio continente rispondono combinando alleanze all'interno dell'area europea con altre coinvolgenti partners americani.

La figura 5 mostra la fitta "ragnatela" di accordi sviluppati da AT&T e Olivetti prima dell'uscita del gigante americano dalla società di Ivrea. E' evidente una serie di "triangolazioni" tra le due società ed altre imprese (ad esempio, Philips, Toshiba, Seiko, National Semiconductor), come conseguenza dello stretto rapporto che si era stabilito tra le due società.

2.3.2. Gli accordi dell'Olivetti

Il numero di accordi conclusi dall'impresa di Ivrea al di fuori dell'Italia, costantemente crescente fino al 1983, ha registrato un andamento alterno negli anni successivi, con punte verso il basso nel 1984, nel 1986 e 1987.

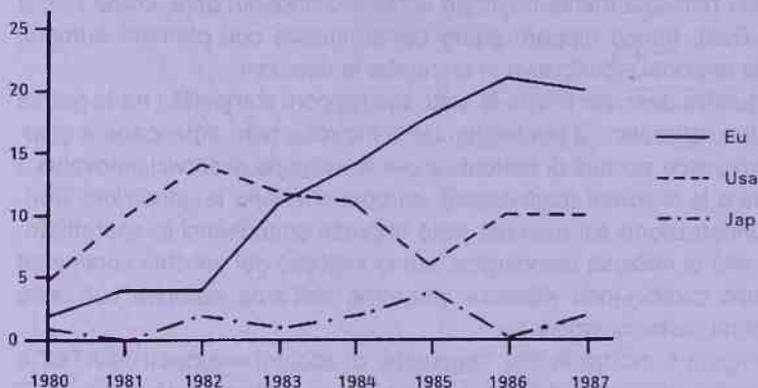
Tabella 5 Accordi e acquisizioni al di fuori dell'Italia

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	Totale
Totale	8	14	19	19	18	24	21	19	142
Accordi	8	12	18	19	17	21	18	16	129
Acquisizioni	0	2	1	0	1	3	3	3	13

Fonte: Data Base OL Eneide

L'analisi dell'evoluzione geografica nel tempo evidenzia un progressivo aumento della predominanza dell'asse con l'Europa ed un sensibile spostamento dell'area privilegiata di azione dagli Usa all'Europa.

Figura 6 Accordi Olivetti (1980-87): le direttrici geografiche



Fonte: Data Base OL Eneide

In seguito all'entrata di AT&T nella società si riscontra, dunque, una diminuzione di interesse verso l'area nordamericana e una concentrazione degli interessi sul mercato europeo.

Rare sono anche le operazioni con il Giappone, che rivestono tuttavia per l'azienda di Ivrea un alto valore strategico: primo fra tutti l'accordo con Toshiba e la costituzione di Olivetti Japan.

Le operazioni concluse sono per lo più a carattere "non equity" e si tratta in genere di operazioni a carattere commerciale, che alimentano flussi commerciali nei due sensi (anche se il flusso netto è quello verso l'Italia). Bassissimo, infine, è il numero di operazioni concluse in altre parti del mondo, nessuna delle quali riveste una consistente rilevanza strategica.

Si osserva in tabella 6 come Olivetti abbia privilegiato gli accordi con partecipazione al capitale rispetto a quelli senza partecipazione che rappresentano solo il 28% del totale; il restante 72% comprende anche un 20% di acquisizioni.

Tale posizione si spiega, in primo luogo, con l'alta incidenza degli accordi di venture capital sul totale degli accordi e, inoltre, per il fatto che gli accordi di natura tecnologica per l'accesso a nuovi prodotti richiedono meccanismi di controllo delle alleanze, che esigono il ricorso a partecipazioni al capitale, per garantire stabilità nel trasferimento tecnologico, nella fornitura di prodotti e nella riduzione dei rischi e dei costi legati alle transazioni.

Il Corporate Venture Capital è usato dalla Olivetti nelle aree tecnologiche più avanzate: l'85% degli accordi di questo tipo stipulati da Olivetti riguarda l'area nordamericana, il 13% l'Europa (esclusa l'Italia) e il restante 2% il Giappone.

Gli accordi "non equity" sono distribuiti più uniformemente nelle diverse aree geografiche: 17 in Europa, 17 negli Usa, 7% in Giappone e i restanti 3 nel resto del Mondo (5).

Tabella 6 Accordi internazionali dell'Olivetti, per forma giuridica e area geografica

	Europa	Usa	Giappone	Resto mondo	Totale
Globali	2	1	1	0	4
Non equity	17	17	7	3	44
Joint ventures	11	6	3	1	21
Corp. vent. cap.	7	44	1	0	52
Partecipazioni	4	4	0	0	8
Acquisizioni (take over)	6	6	0	1	13
Totale	47	78	12	5	142

Fonte: Data Base OL Eneide

Se passiamo ad esaminare i contenuti degli accordi, notiamo come gli obiettivi prevalenti siano quello commerciale e quello tecnologico.

La fase produttiva è quella sulla quale la società di Ivrea tende a mantenere il maggior controllo affidandola, oltre che alle proprie risorse interne, ad operazioni di natura equity, in particolare a partecipazioni, per lo più di controllo, e a joint venture.

La partecipazione al capitale è anche prevista per il governo delle forme più complesse di accordi, cioè gli accordi multicontenuto, mentre gli accordi senza partecipazione hanno contenuti più limitati.

Il ruolo di gran lunga più rilevante, negli accordi della Olivetti, appare rivestito dalle alleanze strategiche o da accordi di carattere globale, finalizzati all'assunzione, da parte dell'azienda, di una statura di impresa globale nel mercato delle tecnologie dell'informazione.

Tali accordi comportano l'esistenza di comuni obiettivi, reali complementarità ed un impegno ad assumersi, per entrambe le parti, a lungo termine.

Alleanze strategiche di questo tipo consentono alle due parti di continuare a mantenere un notevole grado di autonomia e indipendenza e comportano partecipazioni azionarie che garantiscano maggiore stabilità all'accordo e rendano minima la possibilità per entrambe le aziende di venire indebolite da interventi sul capitale da parte di terzi.

Tabella 7 Accordi internazionali dell'Olivetti, per contenuto e area geografica

	Europa	Usa	Giappone	Resto mondo	Totale
Tecnologici	28	52	5	2	87
Progettazione	18	18	4	3	43
Commerciali	31	49	10	3	93
Servizi	5	5	2	0	12
Totale (*)	47	78	12	5	142

(*) I totali indicano il numero di accordi in una certa area geografica e non corrispondono quindi al totale per colonna potendo uno stesso accordo avere più contenuti.

Fonte: Data Base OL Eneide

I più importanti accordi strategici conclusi dalla Olivetti iniziano nel 1980, con Saint Gobain Pont a Mousson, che non è un'impresa concorrente con Olivetti (anche se è presente con una partecipazione nella CII-Honeywell Bull), il cui apporto finanziario ha comportato la partecipazione della società francese al sindacato di controllo della Olivetti. Ad esso è

seguita nel 1981 l'acquisizione di Logabax, che si è realizzata, su richiesta del Ministero delle Finanze di Parigi, con la costituzione della Société Nouvelle Logabax (65% Olivetti France e 35% Saint Gobain/C.M. Bull), che ha acquisito dalla Logabax, in liquidazione, i beni costituenti il capitale circolante al 31 dicembre 1981, gli immobili ed i macchinari industriali.

Dopo la nazionalizzazione nel novembre 1983 il gruppo Saint Gobain, a seguito della diversa finalizzazione strategica assegnata dal governo francese, è uscito dalla compagine azionaria dell'Olivetti. Il relativo pacchetto azionario (pari a circa 100 milioni di titoli) è stato immediatamente collocato in parte presso la Cit Alcatel (28 milioni di azioni), in parte presso investitori istituzionali europei e statunitensi (23 milioni di azioni), in parte presso la Cir (25 milioni di azioni) e in parte presso un gruppo di istituti di credito mobiliare costituito da Mediobanca, Imi, Crediop (24 milioni di azioni).

Nel 1983 la Olivetti ha raggiunto un accordo di cooperazione tecnica con l'AT&T-American Telephone & Telegraph (rinnovato per altri 10 anni nel 1986) che le ha consentito di ampliare la propria linea di prodotti nell'area delle telecomunicazioni dandole inoltre accesso alle tecnologie di base. L'accordo ha anche comportato l'acquisizione da parte della AT&T di una rilevante quota di partecipazione nell'Olivetti mediante la sottoscrizione di aumento di capitale per un controvalore di 430 miliardi di lire.

L'alleanza Olivetti-AT&T può venire considerata come la combinazione di due intenti paralleli: da un lato infatti Olivetti cercava un grosso partner a livello mondiale e dall'altro AT&T, dopo la deregulation, cercava nuovi spazi dove espandersi al di fuori del mercato americano. I rischi dell'operazione sono, come si può supporre, ripartiti in misura inversa alle dimensioni ed al ruolo giocato dalle due società. L'investimento di AT&T nell'accordo è solo una piccola frazione della disponibilità finanziaria della società statunitense. Essa non rischia alcuna svalorizzazione di attività preesistenti, tangibili e intangibili, data la condizione di investitore entrante. AT&T può far valere la sua opzione (aumento della quota, che non dovrebbe superare il 25% entro il 1990) a medio termine nel caso di risultati soddisfacenti; altrimenti l'integrazione con Olivetti non dovrebbe comportare irreversibilità tali da pregiudicare o rendere particolarmente gravosa la ricerca di alternative sostitutive sui mercati internazionali.

Il rischio per Olivetti va collocato in diretta relazione alle conseguenze dello scontro AT&T-Ibm.

La società di Ivrea inoltre perde in parte il controllo della propria posizione sui mercati dove subentra il partner e rischia una esposizione

passiva ai turbamenti e alle discontinuità che caratterizzano l'attuale fase evolutiva dell'industria informatica.

Confrontando, però, con le effettive alternative strategiche disponibili alla società, il livello di rischio sopportato da Olivetti, la scelta operata trova ampio conforto nell'oggettiva evoluzione dell'industria.

Infatti l'internazionalizzazione continua.

Nel 1985 Olivetti acquisisce il controllo di Acorn Computer Group, azienda leader in Gran Bretagna nei microcomputer, con una posizione particolarmente significativa nel mercato dell'educazione, in cui detiene una quota del mercato britannico superiore al 75% e che ha un altro punto di forza nella R&S, che impegna un terzo del personale e si avvale di stretti rapporti con l'Università di Cambridge. L'accordo con Acorn rafforza pertanto la presenza del gruppo Olivetti nel Regno Unito, con la possibilità di operare in modo più incisivo anche nel settore dell'educazione didattica assistita da calcolatori.

Nel 1985 in virtù dell'accordo con il gruppo di Ivrea Toshiba acquista una partecipazione del 20% nella filiale giapponese della Olivetti. L'alleanza dovrebbe svilupparsi sia in Giappone dove Toshiba può completare la posizione di Olivetti nel paese, sia sui mercati internazionali, dove Toshiba, pur essendo uno dei colossi mondiali dell'elettronica, non è molto forte in informatica.

L'alleanza Olivetti-Volkswagen stipulata nel 1986 è articolata in un duplice accordo, in base al quale Olivetti acquisisce dalla casa tedesca il controllo della consociata Triumph-Adler, mentre la Volkswagen con un esborso di 407 miliardi di lire entra nella società di Ivrea con una quota pari al 5% circa del capitale ordinario, con un'opzione che le permette di aumentarlo all'11%, fino al 20% della sua quota complessiva. La casa tedesca non entra nel sindacato di voto della Olivetti, ma il vicepresidente esecutivo della VW e presidente del consiglio di sorveglianza della Triumph-Adler, viene cooptato nel consiglio di amministrazione della Olivetti.

All'inizio del 1987 è stata avviata una joint venture con il gruppo Canon che ha portato alla costituzione della Olivetti-Canon Industriale (partecipazione Olivetti 50% più un voto) per la produzione di macchine copiatrici.

2.4. Considerazioni finali

L'analisi svolta in precedenza mostra che solo nell'ambito di una visione strategica del comportamento delle imprese -ovviamente connessa alla dinamica dell'evoluzione dei settori a livello internazionale- è possibile cogliere il ruolo che gli accordi assolvono nel processo di internazionalizzazione dell'industria piemontese.

E' difficile valutare l'importanza della partecipazione al capitale nell'ambito della dinamica interna degli accordi e dei loro riflessi sulla struttura dei mercati e del grado di collusione ivi esistente. Sembra lecito affermare che le partecipazioni al capitale non sono una condizione necessaria, perchè le relazioni si sviluppino, ma in generale favoriscono un loro approfondimento.

Come si è visto le imprese hanno spesso tentato di utilizzare gli accordi come sostituti delle acquisizioni, allo scopo di realizzare economie di scala produttive o commerciali. E in generale gli accordi stipulati senza partecipazioni al capitale si sono spesso conclusi senza alimentare ulteriori collaborazioni, mentre gli accordi accompagnati da partecipazioni anche minoritarie hanno in genere portato ad un ampliamento della collaborazione.

Si può quindi ritenere che questi ultimi siano più stabili dei primi.

Si vengono così a creare delle reti di imprese che se appaiono più innocenti delle acquisizioni di controllo, non sono per questo meno limitative della concorrenza nel settore, dato che esse forniscono benefici alle imprese che vi appartengono (che tramite la rete possono ridurre i costi o ampliare i mercati) ma elevano barriere alla entrata in particolari mercati o segmenti per le imprese che non vi appartengono.

Certamente gli accordi sono molteplici e i partners ed i contenuti possono mutare nel tempo in relazione al mutare delle condizioni tecnologiche e di mercato che le imprese si trovano ad affrontare, dato che la flessibilità è caratteristica di questa forma di organizzazione dei rapporti tra imprese. Ma l'emergere di reti di accordi piuttosto stabili, induce a ritenere che la concorrenza mondiale si svolge sempre meno fra le imprese del settore e si è piuttosto intensificata fra le reti di imprese che si sono venute a creare, anche in assenza di fenomeni di concentrazione manifesta.

NOTE CAPITOLO II

- (1) Anche Nissan nel 1985 ha concluso con Steyr un accordo per lo sviluppo di una vettura a trazione integrale e monta le trasmissioni a variazione continua.
- (2) Dal 1968 ha un accordo di cooperazione con Nissan (che ha il 6% del suo capitale).
- (3) Monforte S., *Strategia di crescita internazionale per reti esterne: il caso Olivetti*, tesi di laurea discussa presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Torino nell'anno accademico 1989-90.
- (4) Cainarca G.C. et al., *Tecnologie dell'informazione ed accordi tra imprese*, Edizioni di Comunità, 1989.
- (5) Per maggiori dettagli si veda la già citata tesi di S. Monforte.

GLI INVESTIMENTI DIRETTI DALL'ESTERO

3.1. *Quadro generale*

Nella regione piemontese gli investimenti esteri realizzati alla fine del secolo scorso e al principio di questo secolo hanno svolto un effetto trainante sul sistema.

Oltre agli investimenti (soprattutto francesi) nelle public utilities, basta ricordare che l'origine della grande siderurgia in Piemonte è da attribuire in gran parte alle ferriere francesi Vendel, cedute all'inizio del secolo al gruppo Fiat, che così avviò il processo di verticalizzazione siderurgia-meccanica.

Fra gli investimenti "storici" tuttora presenti con ruoli di rilievo nell'industria meccanica piemontese sono da ricordare anche la Wabco Westinghouse e la Saipo-Oreal. Altro importante investimento estero "storico" è stato quello della francese Michelin che ha avviato in Piemonte il suo primo investimento estero nel settore dei pneumatici, direttamente connesso allo sviluppo delle produzioni autoveicolistiche.

La parte più significativa dell'investimento estero affonda le sue radici nel ciclo dell'auto e nell'offerta di beni intermedi e di complementarità produttive al maggiore polo automobilistico del Paese. Esso ha svolto un ruolo storico insostituibile apportando in taluni casi tecnologie e prodotti esclusivi altrimenti non disponibili sul mercato interno. La presenza di sussidiarie produttive di grandi multinazionali operanti in segmenti del mercato mondiale altamente concentrato ed oligopolistico ha così portato un contributo decisivo alla competitività dell'industria locale (ricordiamo, per tutti, i cuscinetti volventi della svedese Skf e le lampade della olandese Philips).

Altrettanto insostituibile è stato il ruolo delle multinazionali per la nascita, la crescita e la sopravvivenza di un settore a tecnologia avanzata, quale quello dell'informatica. I successivi interventi di General Electric, Honeywell ed AT&T, con varie forme e ruoli, sono stati e sono decisivi per definire la posizione competitiva dell'industria locale nell'arena dell'oligopolio internazionale delle tecnologie dell'informazione.

A partire da questi due ceppi storici rilevanti, l'investimento si è poi diffuso negli altri comparti dell'industria locale, particolarmente nei settori delle macchine utensili, degli apparecchi di precisione e degli impianti e materiali elettrici ed elettronici, attraverso l'acquisizione di imprese locali di piccola e media dimensione, successivamente integrate nelle strutture produttive di grandi gruppi multinazionali.

A tale processo ha corrisposto il riconoscimento della validità della tecnologia, del know-how e dei prodotti locali, cui è stata offerta l'oggettiva opportunità di una valorizzazione sui grandi mercati internazionali.

L'integrazione in organizzazioni e reti commerciali multinazionali ha permesso infatti di superare evidenti limiti di managerialità dell'imprenditore locale, soprattutto nelle attività distributive.

L'intervento di multinazionali estere è stato, in tal senso, una strada per certi versi obbligata al fine di salvare e sviluppare attività industriali collocate in segmenti di mercato ad alta intensità oligopolistica ed a forte propensione verso strutture di mercato "globale".

Infine, a fronte degli investimenti esteri dall'estero sono da segnalare anche alcuni disinvestimenti negli ultimi due decenni: il disinvestimento del gruppo Singer, che ha condotto alla scomparsa totale dell'impianto di Leyni, con una conseguente perdita di occupazione di alcune migliaia di unità e il disinvestimento della British Petroleum dalla Raffineria di Volpiano, avviata nel 1972.

Gli anni '80 hanno rappresentato un momento di accelerazione degli investimenti esteri nella provincia di Torino. Ai 48 investimenti esistenti alla fine del 1981 si sono aggiunti 19 nuovi investimenti, di cui il principale è stato quello dell'americana Whirlpool Corporation, che nel 1986 ha acquisito Aspera, società torinese, produttrice di componenti per refrigerazione e condizionatori d'aria.

Come si rileva dai dati raccolti da R&P/Reprint (1), il Piemonte partecipa in modo significativo al processo di internazionalizzazione dell'industria italiana, grazie soprattutto all'attività di alcuni grandi gruppi, sia stranieri (Michelin, Itt, Skf) che italiani (Ceat Cavi, Cir, Fiat, Olivetti).

Il confronto tra investimenti in entrata e in uscita dell'area torinese vede in vantaggio l'internazionalizzazione in uscita.

La regione è perciò un investitore netto, con un rapporto tra consistenza delle partecipazioni estere in uscita rispetto a quelle in entrata rovesciato rispetto a quello che caratterizza l'industria italiana nel suo complesso, in cui le partecipazioni industriali dall'estero sono il doppio di quelle verso l'estero.

3.2. *Gli investimenti diretti dall'estero per paese di provenienza e settore di destinazione*

La distribuzione regionale dell'occupazione in imprese italiane a partecipazione estera (tab. 1) mette in evidenza una elevatissima concentrazione in Lombardia, con oltre la metà del totale degli addetti italiani. Il Piemonte si colloca al secondo posto se si ha riguardo al totale delle partecipazioni ma scende al terzo (dopo il Lazio) quando si considerano le sole partecipazioni di controllo, dato il peso che nella nostra regione assumono le partecipazioni minoritarie (2).

Come si rileva in tabella 2, gli addetti in imprese piemontesi a controllo estero rappresentano nel 1987 circa il 10% dell'occupazione complessiva, con un tasso di penetrazione del 10% circa e la loro incidenza è particolarmente rilevante nei settori oggetto di insediamenti storici dall'estero: la gomma, la chimica, la meccanica e l'elettrotecnica e lo sarebbe anche nel settore delle macchine per ufficio qualora venissero considerati anche gli addetti allo stabilimento di Caluso della Honeywell, non inclusa nella tabella, perchè la sua sede è a Milano.

Qualora si prendessero in considerazione anche le partecipazioni minoritarie, i settori più internazionalizzati risulterebbero -oltre a quello già citato delle macchine per ufficio, per la presenza anche di consistenti partecipazioni estere nella Olivetti- anche quello della componentistica per auto, dato che molte delle esistenti imprese a controllo estero (Cavis, Sorex, Carello, Valeo) sono recentemente ritornate sotto il controllo italiano, ma mantengono consistenti partecipazioni di minoranza dall'estero. Né tiene conto dei trasferimenti di controllo avvenuti negli ultimi due anni, fra i quali spicca per importanza la cessione della Ceat Cavi al gruppo inglese British Insulander Callenders and Cables (Bicc).

Le dimensioni della penetrazione del capitale estero nell'industria piemontese non giustificano timori di una eccessiva dipendenza dall'estero, ma testimoniano piuttosto il buon livello di internazionalizzazione dell'industria piemontese. Esso tenderà ad aumentare ulteriormente nella prospettiva del mercato europeo unificato, ma potrà diventare più difficile per la regione mantenere la sua posizione di investitore netto all'estero se le imprese di minori dimensioni non saranno in grado di espandersi internazionalmente.

Tabella 1 Ripartizione degli addetti delle imprese a partecipazione estera secondo la localizzazione della sede principale al 31/12/1987 (a)

Regione	Stabilimenti						Addetti nella totalità delle imprese (b)
	Imprese totali		Imprese a part. di controllo		Imprese a part. minorit./parit.		
	num.	%	num.	%	num.	%	
Valle d'Aosta	44	0,01	44	0,01			0,2
Piemonte	76.545	16,80	45.676	12,46	30.869	34,63	12,8
Lombardia	218.108	47,86	183.581	50,09	34.527	38,73	27,4
Liguria	6.933	1,52	6.033	1,65	900	1,01	2,5
Italia Nord Occidentale	301.630	66,19	235.334	64,20	66.296	74,37	42,9
Veneto	13.028	2,86	11.637	3,17	1.391	1,56	10,5
Trentino Alto Adige	5.244	1,15	4.804	1,31	440	0,49	1,3
Friuli Venezia Giulia	21.404	4,70	17.262	4,71	4.142	4,65	2,4
Emilia Romagna	19.043	4,18	17.102	4,67	1.941	2,18	9,5
Toscana	13.781	3,02	9.541	2,60	4.240	4,76	8,4
Umbria	2.248	0,49	1.295	0,35	955	1,07	1,5
Marche	1.001	0,22	465	0,13	536	0,60	3,3
Italia Centro-Orientale	75.749	16,62	62.104	16,94	13.645	15,31	36,9
Lazio	52.207	11,46	48.849	13,33	3.358	3,77	5,0
Abruzzo	5.674	1,25	2.666	0,73	3.008	3,37	1,6
Molise	471	0,10	427	0,12	44	0,05	0,2
Campania	11.049	2,42	10.508	2,87	541	0,61	4,8
Puglia	3.173	0,70	3.025	0,83	148	0,17	5,5
Basilicata	187	0,04	174	0,05	13	0,01	0,4
Calabria	1.396	0,31	1.351	0,37	45	0,05	0,8
Sicilia	2.172	0,48	1.451	0,40	721	0,81	2,7
Sardegna	1.979	0,43	649	0,18	1.330	1,49	1,2
Italia Meridionale e insulare	78.308	17,18	69.100	18,85	9.208	10,33	20,2
- escluso Lazio	26.101	5,73	20.251	5,52	5.850	6,56	15,2
Italia	455.687	100,00	366.558	100,00	89.149	100,00	100,00

(a) Gli addetti sono quelli riferiti al 1986

(b) Industria estrattiva e manifatturiera-Censimento Istat 1981

Fonte: Data Base Reprint R&P Ricerche e Progetti

Tabella 2 Addetti nelle imprese piemontesi a controllo estero per settore (1987)

	N Imprese	Addetti	Tasso di penetraz. (*)
Lavorazione min. non metall.	3	190	1,5
Chimica farmaceutica	19	3.896	25,8
Prodotti in metallo	6	1.097	2,1
Imp. e macch. per agricoltura e industria	22	11.214	22,1
Macchine per ufficio	1	350	(**)
App. e macchine elettriche	13	7.787	18,7
Auto e parti	14	8.999	9,8
Altri mezzi di trasporto	1	270	2,2
Meccanica di precisione	1	1.100	16,2
Ind. alimentari di base	4	965	9,2
Altre ind. alim. (bevande)	1	35	0,2
Industria tessile	1	9	...
Abbigliamento	1	180	0,8
Carta, editoria	4	2.585	11,5
Prodotti in gomma e plastica	8	11.619	38,1
Varie	2	451	9,3
Totale	101	50.747	10,4

(*) addetti nelle imprese a controllo estero/addetti totali

(**) non è incluso lo stabilimento di Caluso della Honeywell

Fonte: cfr. tabella 4

Quanto alla provenienza, nell'industria piemontese gli Stati Uniti sono il principale paese investitore, con circa la metà delle partecipazioni di controllo; dai paesi comunitari -e segnatamente i tre grandi: Francia, Germania e Regno Unito- provengono la maggior parte degli altri investitori (tab. 3). Fra i paesi extra-comunitari spicca il ruolo della Svezia, attraverso la Skf e la Electrolux (che ha anche una partecipazione minoritaria nella Invex di Quattordio, AL) e della Finlandia nel settore cartario, oltre che naturalmente della Svizzera, anche se questa nazionalità è spesso attribuita a società finanziarie che controllano capitali la cui provenienza è diversa. Cominciano ad essere presenti nella regione anche investitori giapponesi, il cui ruolo sta aumentando, anche attraverso acquisizioni di partecipazioni minoritarie come quella della Yamada nella Prima Industrie o della Hitachi nella Fiat Hitachi Escavators.

Tabella 3 Imprese piemontesi a controllo estero per nazionalità dell'investitore

	Numero imprese	Addetti	
		N.	%
Francia	11	12.855	25,3
Gran Bretagna	11	2.966	5,8
Germania R.F.	14	3.392	6,7
Belgio	3	275	0,5
Olanda	3	253	0,5
Norvegia	1	150	0,3
Svizzera	6	546	1,1
Irlanda	1	750	1,5
Svezia	6	6.893	13,8
Finlandia	3	865	1,7
Stati Uniti	39	20.937	41,2
Giappone	3	775	1,5
Totale	101	50.747	100,0

Fonte: cfr. tabella 4

La posizione di rilievo degli Stati Uniti è ancor più accentuata quando si fa riferimento agli addetti delle imprese controllate, dato che si tratta per lo più di grandi gruppi investitori con importanti presenze locali: basti ricordare in proposito la United Technology, la Eaton, la Rockwell, la Itt.

Il rilievo delle imprese francesi è giustificato da fattori di integrazione storica e di contiguità geografica, che hanno favorito il flusso degli investimenti in diversi settori economici: in primo luogo quello dei pneumatici, ad opera della Michelin, che ha sviluppato la sua strategia di presenza in Piemonte con progressione storica e del vetro con lo stabilimento Saint Gobain di Cuneo, ma anche nel settore chimico, dove oltre alla Saipo Oreal, sono presenti investitori francesi di minori dimensioni, e nel settore alimentare. Di recente, tuttavia, la presenza delle partecipazioni di controllo di imprese d'oltralpe è stata dimensionata soprattutto nella componentistica auto, con le già ricordate "italianizzazioni" di Valeo e delle imprese controllate da Matra. Le presenze tedesche sono ovviamente rilevanti nei settori chimico e meccanico, in cui la Germania gode di buona competitività internazionale e stanno aumentando per effetto anche di acquisizioni di partecipazioni di minoranza imprese anche di piccole dimensioni. Meno settorialmente concentrate le presenze degli investitori inglesi, che hanno i loro punti di forza nelle apparecchiature e impianti elettrici (tab. 4).

Tabella 4 Imprese industriali a partecipazione estera di controllo in Piemonte (31.12.1987)

Imprese per settore	N. Addetti	Stabilimento	Investitore
Lavori in metalliferi			
Cementeria di Moranò S.p.A. Alessandria	150	Alessandria	S.c. Suisse Ciment (CH)
Sitra, Soc. Ita. Refrattari Sas Asti	15	Asti	Basalt Feuer Fes. (D)
Y.K.K. Marm Spa, Torino	25	Vercelli	Yoshida Kogyo K.K. (J)
Chimica e farmaceutica			
Bellucco Chimica Spa, Borgaro (TO)	67	Borgaro (TO)	Birminghams Oil PLC (GB)
Akzo Sali Spa, Novara	35	Novara	Akzo BV (NL)
Columbian Carbon Europa Spa, Treccate (NO)	130	Treccate (NO)	Columbia Chemical (USA)
Elastogran Italia Spa, Villanova (AT)	50	Villanova (AT)	Basf Ag (D)
Indu. Chimica Ticino Spa, Novara	100	Novara	Pennwalt Co. (USA)
Polipren - Lavor. Elast. Spec. Srl, Torino	80	Asti	Neoprene Ltd (GB)
Zschimmer & Schwarz Ital. Spa, Tricerro (VC)	35	Tricerro (VC)	Zschimmer & Schwarz (D)
Dynamit Nobel Silicon Spa, Novara	850	Novara, Bolzerno	Veolia (D)
Pentagas Srl, Torino	18	Torino	Ar L'quid (F)
Riviera Spa, Torino	672	Torino, Novara	Union Carbide (USA)
Salkens Linvea Spa, Dormelletto (NO)	200	Mancava Terzi Chietti, Frosnone Dormelletto (NO)	Akzo BV (NL)
Sutter Spa, Borgate B. (AL)	145	Borgate B. (AL)	Sutter (CH)
Ergon Sutramed Srl, Torino	3	Torino	Ciba Geigy (CH)
Istituto Chimico Salmicario (Icsa), Torino	59	Torino	Babolat Maiot Witt (F)
Labor. UCB Spa, Torino	140	Torino	UCB (Union Chim. Belge) (B)

(segue) Tabella 4 Imprese industriali a partecipazione estera di controllo in Piemonte (31.12.1987)

Imprese per settore	N. Addetti	Stabilimento	Investitore
(segue) Chimica e farmaceutica			
Unione Chimica Medic. Dime Spa, Torino	85	Torino	Sovay & C I E SA (B)
Vita Farmaceutic Spa, Torino	105	Torino	Lelandia Zeilla (CH)
Labor. Dea ande Spa, Torino	87	Torino	Dea ande SA (F)
Saipc Spa, Torino	1.035	Torino	Oreal (F)
Prodotti in metallo			
Ar.mco Colombo Spa, Mezzomenco (NO)	35	Mezzomenco (NO)	A mco Inc. (Usa)
Garnier Spa, Torino	172	Torino	S & F AB (S)
Mistad Spa, Torino	150	Torino	Mistad (N)
Clenod Italiana Srl, Novara	40	Novara	Klocme (D)
Safe Spa-Serratore A.ito Ferro Ed.lli, Torino	300	Torino	Rocwe: Int. (Usa)
Y K K - Yosh da italia Spa, Vercelli	400	Vercelli	Yosh da (J)
Imp. e macch. per agr.colt. e industria			
Agud o Spa, Levni (TO)	60	Levni (TO)	Comio (F)
Be'ol Italia Spa, Pinero (TO)	800	Pinero (TO)	Beoit Cop (Usa)
Costr. Elett. Schreder Spa, San Gillio (TO)	50	San Gillio (TO)	Sc:redc' Constr. Electr. SA (B)
Faconi Cos.r. Impianti Spa, Nova a	250	Novara	United Technolojy (Usa)
Fata New Hunte' Engin. Spa, P anezza (TO)	800	3 TO	FK' Balcock (GB)
Fata umirium Spa, Rivo (TO)	253	Rivo (TO)	FK' Babcock (GB)
Fimas Spa, Collegno (TO)	40	Collegno (TO)	Famiglia Biz (D)
Maho Graz ano Spa, Tortona (AL)	420	Tortona (AL)	Maho Babel & Co (D)
Romec Spa, A e: sandria	350	A e: sandria	Valmet Pape Mach. GR (SF)

(segue) Tabella 4 Imprese industriali a partecipazione estera di controllo in Piemonte (31.12.1987)

Imprese per settore	N. Addetti	Stabilimento	Investitore
Wabco-Comp. Freni Spa, Piossasco (TO)	710	Piossasco, Caserta	American Stanolinc (Usa)
Wabco-Comp. Italiana Segnali Spa, Piossasco (TO)	550	Piossasco, Potenza	American Stanolinc (Usa)
Soc. Naz. Off. Savigliano, Torino	322	Torino	General Electric (Usa)
Ego Italiana Spa, Novara	257	Novara	Ego Elettrica e (D)
Girmi Spa, Novara	350	Novara	BSR (GB)
S.A.I.E. - Soc. Az. Imp. Elettrica Spa, Torino	115	Torino	Comp Generale Elett. (F)
Auto e parti			
A.E. Borgo Spa, Alpignano (TO)	678	Alpignano (TO)	Turner & Newall P.C. (GB)
Champion Spark Plug Ital. Spa, Druento (TO)	395	Druento (TO)	Champion Spark Plug (Usa)
Eaton Automotive Spa, Rivarolo C. (TO)	1.025	Rivarolo (TO)	Eaton Corp. (Usa)
Federal Mogul Spa, Cuorgnè (TO)	290	Cuorgnè (TO)	Federal Mogul Corp. (Usa)
Ferodo Italiana Spa, Mondovì (CN)	450	Mondovì (CN)	Turner & Newall PLC (GB)
Galter Spa, Barge (CN)	265	Barge (CN)	ITT (Usa)
ITT - IND. RIUNITE Spa, Beinasco (TO)	3.500	Beinasco (TO), Borgaro (TO), Moncalieri (TO), Ferrara, Latina, Asti	ITT (Usa)
Klippan Italia S.p.A. Moncalieri (TO)	180	Moncalieri (TO)	Electrojax AB (S)
Mondial Pistoni S.p.A. Torino	750	Torino, Cuneo	Manfredini (D)
Payen Spa, Mondovì (CN)	50	Mondovì (CN)	Turner & Newall P.C. (GB)
TRW Torino S.p.A. Moncalieri (TO)	470	Moncalieri (TO)	TRW Inc. (Usa)
Wabco Freni V3c Industr. Spa, Collegno (TO)	120	Collegno (TO)	American Standard Inc. (Usa)
Ghia Spa, Torino	76	Torino	Ford Motor Corp. (Usa)
Rockwell CVC Spa, Novara	750	Novara	Rockwell Intem. (Usa)

(segue) Tabella 4 Imprese industriali a partecipazione estera di controllo in Piemonte (31.12.1987)

Imprese per settore	N. Addetti	Stabilimento	Investitore
SKF Uens'Il Spa, Givetto (TO)	123	2 stab.	SKF AB (S)
Thor - Fiat Spa, Collegno (TO)	14	Collegno (TO)	Stewart Warner Corp (Usa)
Whitney Italiana Spa, Torino	30	Torino	Whitney Manufacturing (Usa)
ICSA - Indust. Cuscinetti Spa, Torino	290	Torino	Tringoni (Usa)
Ina Rullini Spa, Momo (NO)	154	Momo (NO)	Ind. Shaeffler (D)
Olie Italiana Spa, Leini (TO)	23	Leini (TO)	Timron Em Plc (GB)
RIV-SKF Industrie Spa, Torino	5.863	Torino (3 stab.)	SKF AB (S)
Colcos Ind. Spa, Pinerolo (TO)	333	Bkiri, Fosinone	Freudenberg GmbH (D)
Pneumoflex Spa, Torino	100	Pinerolo	Furia Hold (CHI)
Sottoli Pulverizzate Spa, Gozzano (NO)	180	Torino	American Stand. Inc. (Usa)
Terziano or Spa, Torino	800	Torino	Tecumseh Prod. Co. (Usa)
Vallan Spa, Torino	170	Torino	Varian Assoc. (Usa)
Vendo Italy Spa, Coniolo (AL)	111	Coniolo (AL)	Vendoc Co. (Usa)
Macchine per ufficio			
Olivetti-Canon Ind. Spa, Ivrea (TO)	350	Ivrea	Canon (J)
App. e macch. elettriche			
AMP Italia Spa, Collegno (TO)	615	Collegno (TO)	AMP Inc. (Usa)
Burdny Electra Spa, Torino	250	Torino	Burdny Corp. (Usa)
IRCI Spa, Borgaro Torinese (TO)	353	Borgaro Tese (TO)	Inten Rectifier Corp (Usa)
Aspera Spa, Torino	3.500	Riva Chiri (TO)	Whipac Corp (Usa)
Behr Thomson Italia Spa, Moncalieri (TO)	55	Moncalieri (TO)	Behr Thomson Design Stoffogler (D)
Gate Spa, Asti	660	Asti	United Technologies (Usa)
Wabco Tecn. Automaz Spa, Torino	70	Ce Nusco (MI)	American Standard Inc (Usa)

(segue) Tabella 4 Imprese industriali a partecipazione estera di controllo in Piemonte (31.12.1987)

Imprese per settore	N. Addetti	Stabilimento	Investitore
Altri mezzi di trasporto Alfred Thun Group Spa, Briga (No)	270	Briga (NO)	Thun Gruppe (D)
Mecanica di precisione Microtecnica Spa, Torino	1.100	Torino, Luserna (TO)	United Technologies (Usa)
Ind. alimentari di base Albadoro Spa, Guarene (CN) Gervais Danone Ital. Spa, Torino Osella Fattorie, Caramagna (CN) Soc. Piemont. Amidi e deriv. Spad Spa, Cassano (AL)	75 240 150 500	Guarene (CN) Torino Caramagna (CN) Cassano (AL)	Borden Inc. (Usa) B S N (F) Kraft Inc (Usa) Roquette's Freres (F)
A tre ind. aliment. (bevande) O.G. Menz brea Spa, Vercelli	35	Vercelli	Allied Lyons PLC (GB)
Ind. tessile Internat. Surgical Netting Spa, Torino	9	Torino	Intern. Surgica Products (Usa)
Abbigliamento Saracini Italy Spa, Nova a	180	Novara	Coats VVye'ia (GB)

(segue) Tabella 4 Imprese industriali a partecipazione estera di controllo in Piemonte (31.12.1987)

Imprese per settore	N. Azioni	Stabilimento	Investitore
Carta, edicole			
Bozzo Calce Speciali Spa Math (TO)	440	Math (TO)	Ahlstrom Osakeyhtiö (SF)
Eura Lanzo Spa, Lanzo (TO)	75	Lanzo (TO)	American Cyanamid (SF)
Scott Spa, Torino	1 320	Cuneo, Novara	Scott Paper Co (Usa)
Vosa Cac Spa, Novi Ligure (AL)	750	Novi Ligure (AL), Roma, Como	Weyerhaeuser Smurfit Group (Ir)
Prodotti in gomma e plástici			
Ledip Ogo Spa, Gozzano (NO)	43	Gozzano (BO)	Rell - Ag. (CH)
Miele in Italiana Spa, Torino	10 565	Torino, Cuneo, Arona, Biella, Trento	Miele in C.I.E. (F)
R.F.T.R.I.V. Firgat, Torino	495	Varese Asti	S.F.A.B. (S)
Sella Spa, Torino	150	Torino	Forsyth & Co. (S)
Vernay Italia S.r.l., Asti	18	Asti	Vernay Europa F.V. (NL)
I.T.W. Fastex Italia Spa, Torino	150	Torino	ITT/ Illinois Toolworks (Usa)
Pias e S.I. Benasco (TO)	123	Benasco (TO)	Allibert GmBH (D)
Tubejack S.r.l., Tortona (AL)	75	Tortona (AL)	Pechiney Ugine Kuhlmann (F)
Varie			
Mattel Spa, Oleggio C. (NO)	350	Oleggio C. (NO)	Mattel Inc. (Usa)
Rossignol Sci Spa, Formigliana (VC)	101	Formigliana (VC)	Scott Rossignol (F)

Fonte: CNEL, Italia multinazionale, Rapporto R&P al CNEL, il Sole/24 Ore Libri, settembre 1989.

NOTE CAPITOLO III

- (1) Italia Multinazionale. 1° rapporto R&P al Cnel, voi. I e II, Il Sole 24 Ore, Milano 1986; Italia Multinazionale. 2° rapporto R&P al Cnl, Il Sole 24 Ore, Milano, 1989.
- (2) Nella base dati R&P sono infatti incluse l'Olivetti (per la presenza AT&T nel suo capitale) e le imprese della componentistica Fiat (Cavis, Weber, Solex), confluite nella Fiat dopo l'accordo con Matra e la costituzione dell'Ufima.

CONCLUSIONI

I processi di integrazione internazionale dell'industria piemontese negli anni '80 fanno segnare una considerevole crescita.

Anche l'interesse degli investitori internazionali verso la regione cresce decisamente nella prospettiva del mercato unificato, al punto da sollevare talune preoccupazioni circa paventate "invasioni dello straniero". Si tratta in realtà di un inevitabile adattamento verso l'alto del livello delle partecipazioni estere, che si mantengono tuttora al di sotto dell'incidenza fatta segnare in paesi a noi vicini, come Francia e Germania Federale.

Per il sistema industriale, si tratta del necessario processo di integrazione nei grandi mercati oligopolistici internazionali, ove la valorizzazione del know-how, delle tecnologie e dei prodotti realizzati in singoli paesi e aree industriali richiede spesso reti distributive e strutture manageriali che solo le grandi imprese multinazionali posseggono.

D'altro canto, anche dal lato della crescita internazionale delle imprese italiane all'estero, si assiste ad una forte accelerazione degli investimenti diretti, tale da trasformare la regione, per i flussi degli anni '80, in un esportatore netto di capitali per attività produttive, nonostante l'aumento degli investimenti in entrata.

Le direttrici ed i contenuti del "nuovo" processo di internazionalizzazione dell'industria paiono alquanto differenti dai modelli di crescita internazionale del passato, orientati essenzialmente verso le aree in via di sviluppo o, al più, a sviluppo intermedio. Ai primi posti come paesi di destinazione appaiono i grandi paesi europei e gli Stati Uniti; si intensificano i processi acquisitivi ed il ricorso ai circuiti finanziari internazionali; talune aziende leader, per disponibilità di know-how, tecnologie e marchi internazionali, sono oggetto di acquisizione da parte dei gruppi piemontesi.

Il percorso di integrazione internazionale è palesemente guidato da grandi gruppi industriali, fra cui eccellono Cir-Olivetti e Fiat.

Le piccole e, soprattutto, le medie imprese industriali partecipano in misura crescente al processo di internazionalizzazione produttiva, trainate dall'azione dei grandi gruppi e dalle prospettive che esse stesse hanno saputo crearsi in oltre venti anni di penetrazione commerciale all'estero. Il livello della partecipazione si mantiene tuttavia ancora basso e consapevoli strategie di internazionalizzazione si stanno appena affermando.

Completano il quadro gli accordi internazionali tra imprese che hanno assunto una sempre maggiore rilevanza nel quadro competitivo

degli anni '80 e coinvolgono un numero sempre maggiore di imprese dei paesi avanzati, anche di grandi dimensioni e collocate negli stessi settori, come si è rilevato nel caso degli autoveicoli e delle tecnologie dell'informazione.

Nelle prospettive di sviluppo dell'area appare essenziale conservare le condizioni di apertura verso l'estero e di attrattività nei confronti degli investitori esteri, in modo da mantenere attivi i vitali processi di integrazione con i comparti più avanzati della industria mondiale e di libera circolazione delle risorse materiali ed immateriali necessarie alla continua innovazione delle strutture produttive e manageriali delle imprese.

Seppure segnata da una dinamica assai positiva ed ancorata ad alcuni punti di eccellenza, l'internazionalizzazione produttiva rimane tuttavia un fenomeno ancora troppo poco diffuso nell'insieme del tessuto industriale piemontese. Ciò può incidere negativamente sulla competitività delle imprese locali, in uno scenario di medio termine sempre più caratterizzato dall'integrazione sovranazionale e dalla necessità di un controllo diretto sia dei mercati finali, sia delle fonti dell'innovazione delle tecnologie e dei prodotti, ormai disperse in molti punti dell'area competitiva internazionale.

Occorrerebbe dunque particolare attenzione da parte degli enti in grado di supportare ed incoraggiare, per ruolo istituzionale e/o per scelte politiche, le iniziative di internazionalizzazione delle imprese locali, soprattutto di minori dimensioni.

L'IRES è stato costituito nel 1958 dalla Provincia e dal Comune di Torino, con la partecipazione di altri enti pubblici e privati. Con la successiva adesione delle altre Province piemontesi, l'Istituto ha assunto carattere regionale.

Nel 1974 è diventato ente strumentale della Regione Piemonte ed è stato dotato di personalità giuridica di diritto pubblico.

L'IRES, struttura primaria di ricerca della Regione Piemonte, sviluppa la propria attività in raccordo con le esigenze dell'azione programmatica ed operativa della Regione stessa e degli enti locali, e può svolgere attività di ricerca per altri enti.

IRES, via Bogino 21, 10123 Torino - tel. 011/88051