

L'IMPRESA CHE INNOVA

L'impatto delle multinazionali estere sull'economia lombarda

23 marzo 2026

Sala Camerana, Milano



CONFINDUSTRIA

OSSERVATORIO
IMPRESE ESTERE 

LUISS 

Università di Roma

BARBARA CIMMINO

Vice Presidente Confindustria
per l'Export e l'Attrazione degli Investimenti



ASSOLOMBARDA



CONFINDUSTRIA
Lombardia

Investimenti esteri: non si può parlarne
senza parlare del mondo



Gli stessi ostacoli agli investimenti esteri

Ranking OIE 2025 – principali ostacoli agli investimenti

01	Oneri amministrativi e burocratici	100,0
02	Contesto socio-ambientale	76,6
03	Carenza di personale qualificato	74,9
04	Costo dell'energia	65,6

Fonte: elaborazioni OIE su Sondaggio OIE 2025. La seconda slide rappresenta una lettura del contesto attuale.

Ma nel contesto attuale, le urgenze cambiano

La struttura dei vincoli resta la stessa, ma il costo dell'energia emerge come priorità contingente

Costo dell'energia

urgenza contingente

Oneri amministrativi e burocratici

Contesto socio-ambientale

Carenza di personale qualificato

Fonte: elaborazioni OIE su Sondaggio OIE 2025. La seconda slide rappresenta una lettura del contesto attuale.

Anche in Europa competitività, energia, sicurezza e innovazione
si tengono insieme



“ Oggi gli investimenti esteri non cercano soltanto un mercato. Cercano un Paese credibile. ”

Barbara Cimmino
Vice Presidente per l'Export e l'Attrazione degli Investimenti

“ Non basta attrarre investimenti. Bisogna accompagnare e consolidare chi ha già scelto l’Italia. ”

Barbara Cimmino
Vice Presidente per l’Export e l’Attrazione degli Investimenti



CONFINDUSTRIA

OSSERVATORIO
IMPRESE ESTERE 

LUISS 

Università di Roma

MATTEO LAFFI

Professional Centro Studi Assolombarda

ARMANDO RUNGI

Professore di Economia
Scuola IMT Alti Studi Lucca



ASSOLOMBARDA



CONFINDUSTRIA
Lombardia

La Lombardia: una piattaforma globale...

Interscambio commerciale
lombardo

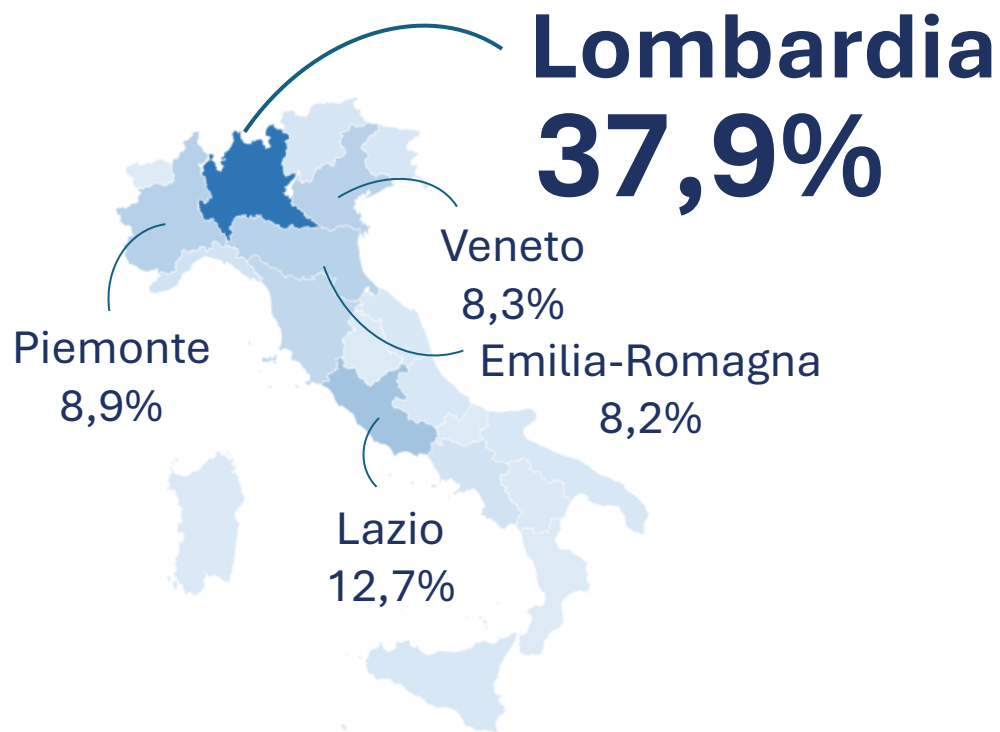
346,0 mld €
28,0%
del totale nazionale

Investimenti Diretti Esteri 'greenfield' in
Lombardia

68 **34,5%**
del totale nazionale

...hub italiano delle Imprese Estere

188 mld € valore aggiunto delle Imprese Estere in Italia



Cresce
la concentrazione
territoriale

Le Imprese Estere in Lombardia: attori chiave per occupazione e ricchezza prodotta...



586 mila addetti

15,1% del totale lombardo

71,3 mld € valore aggiunto

25,1% del totale lombardo

...con una presenza in espansione

Crescita annua

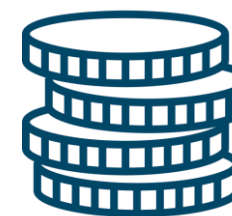
+4,3%



+4,6%

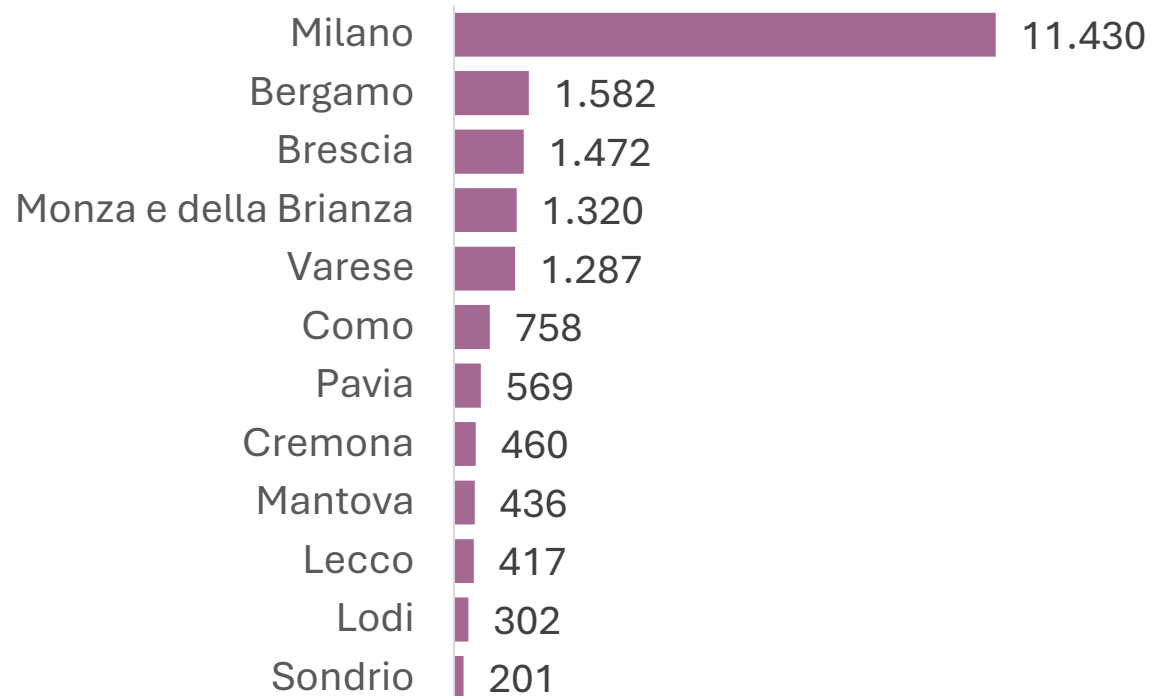


+8,8%



Milano: il fulcro dell'attrattività regionale

20.234 unità locali
delle Imprese Estere in Lombardia



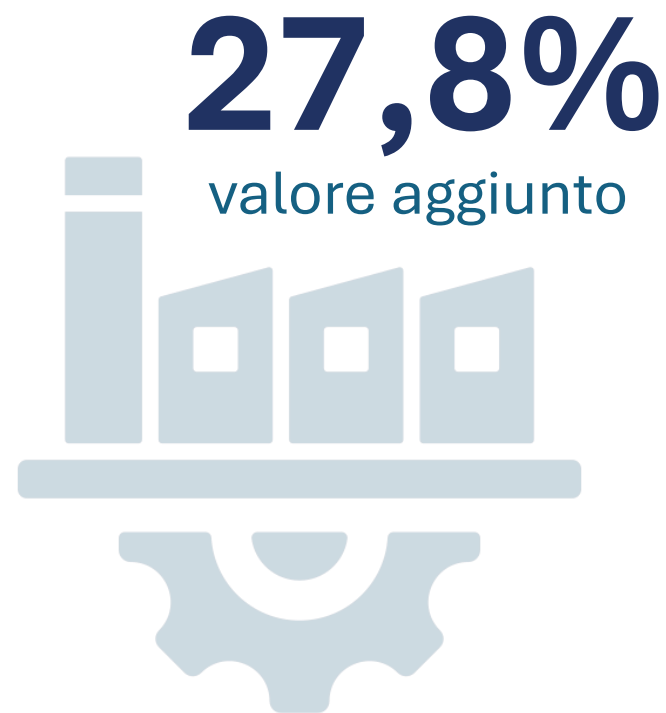
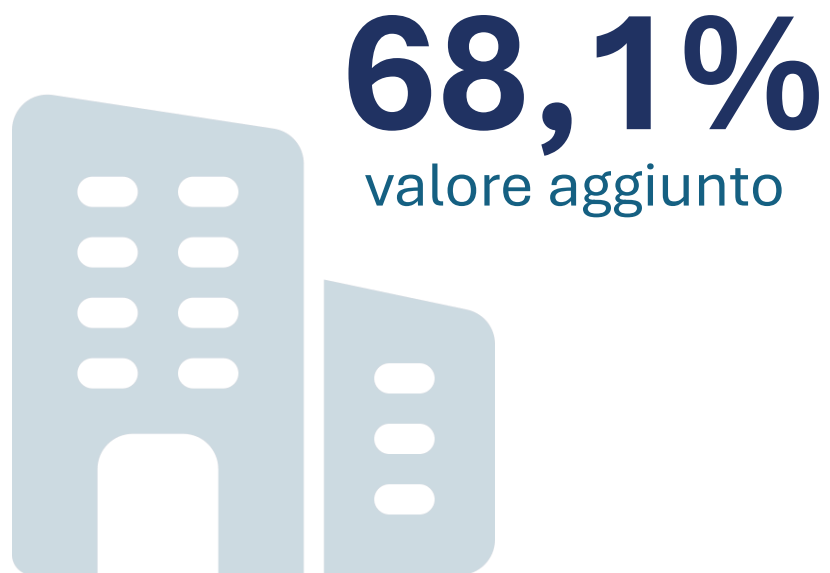
62,7%
Addetti

70,4%
valore aggiunto

56,5%
Unità locali



I settori di attività delle Imprese Estere in Lombardia: tra servizi e manifattura



I settori caratteristici

ISPRES

Indice Sintetico
di Specificità
Regionale delle
Imprese Estere

Orientamento regionale
degli investimenti

Specializzazione rispetto
al contesto nazionale

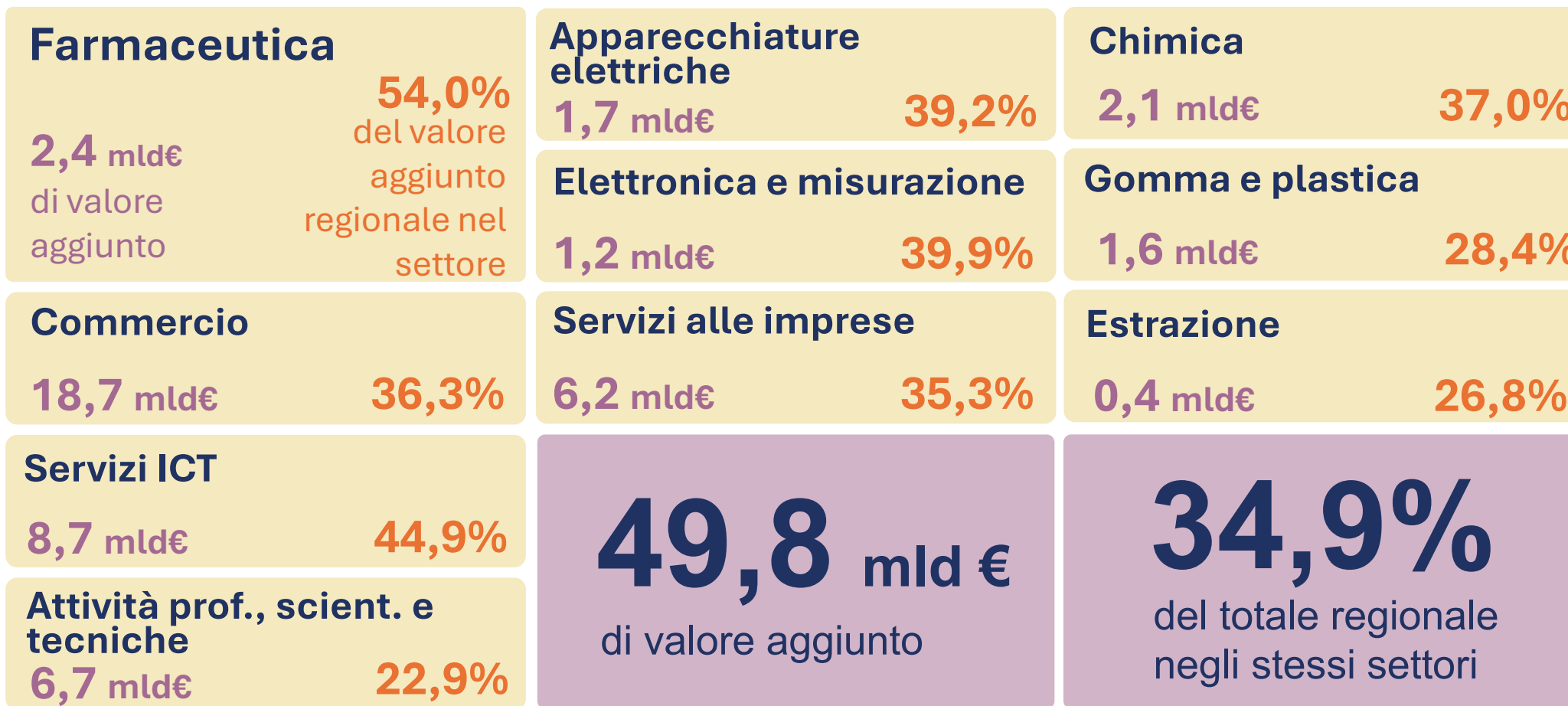
Struttura produttiva regionale

$$A = \frac{VA_MNE_{i,LOMB}}{VA_MNE_{i,ITA}} / \frac{VA_{i,LOMB}}{VA_{i,ITA}}$$

$$B = \frac{VA_MNE_{i,LOMB}}{VA_MNE_{LOMB}} / \frac{VA_MNE_{i,ITA}}{VA_MNE_{ITA}}$$

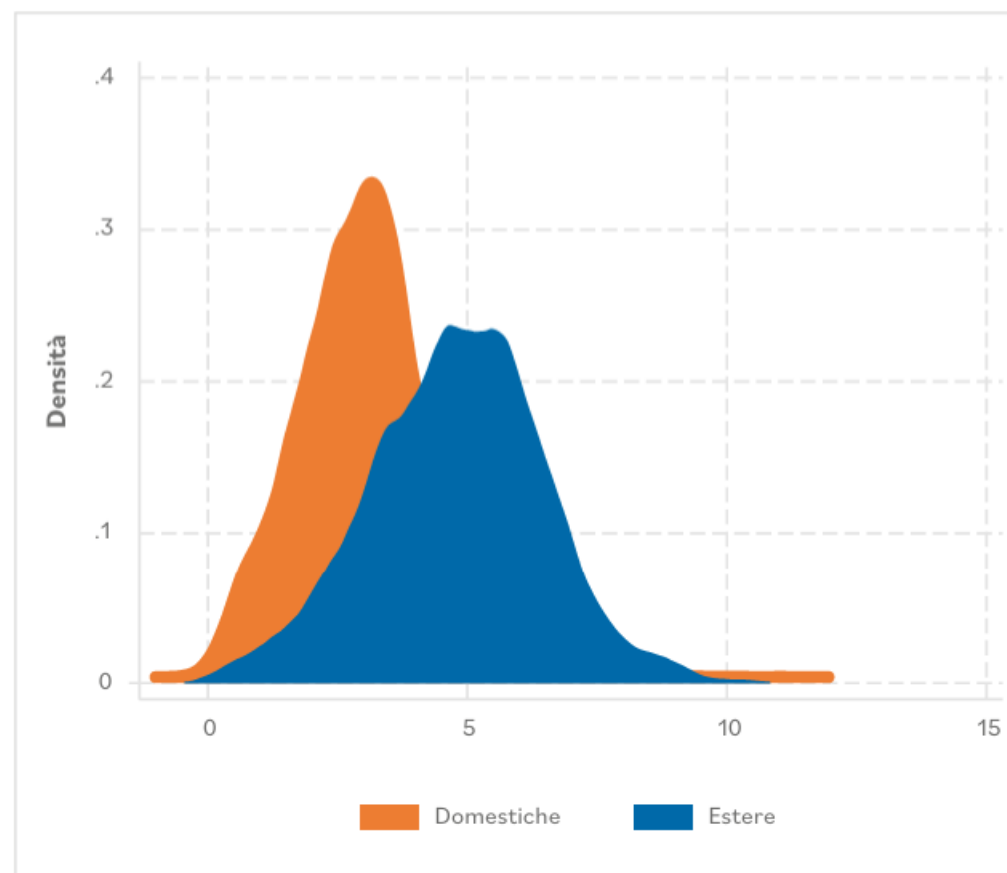
$$C = \frac{VA_MNE_{i,LOMB}}{VA_MNE_{LOMB}} / \frac{VA_{i,LOMB}}{VA_{LOMB}}$$

I settori caratteristici



Le imprese estere hanno una produttività maggiore delle imprese domestiche

- ✓ La produttività totale dei fattori (PTF) indica quanto **efficacemente** un sistema economico trasforma gli input (lavoro, capitale e altri fattori) in output.
- ✓ E' la componente della **crescita economica** che non si spiega con l'aumento dei lavoratori o del capitale impiegato.
- ✓ Se utilizziamo i **dati a livello di impresa** in Lombardia, possiamo studiare le distribuzioni statistiche di imprese domestiche e imprese estere.
- ✓ Notiamo che le imprese estere in Lombardia hanno una **distribuzione di produttività** spostata verso destra, e quindi media più alta, grazie ad un segmento maggiormente produttivo situato sulla coda destra.



Un confronto europeo: i 5 motori d'Europa

- ✓ Confrontiamo con dati di impresa in altre regioni considerate *'motori d'Europa'*.
- ✓ In questo contesto, le imprese estere in Lombardia sono **simili nei 5 motori**. Da uno studio di chi si posiziona lungo la distribuzione si può comprendere il successo e il fallimento.
- ✓ La differenza con le domestiche, pur essendo comune a tutti i contesti, è piuttosto marcata in Lombardia
- ✓ Cosa significa maggior produttività?

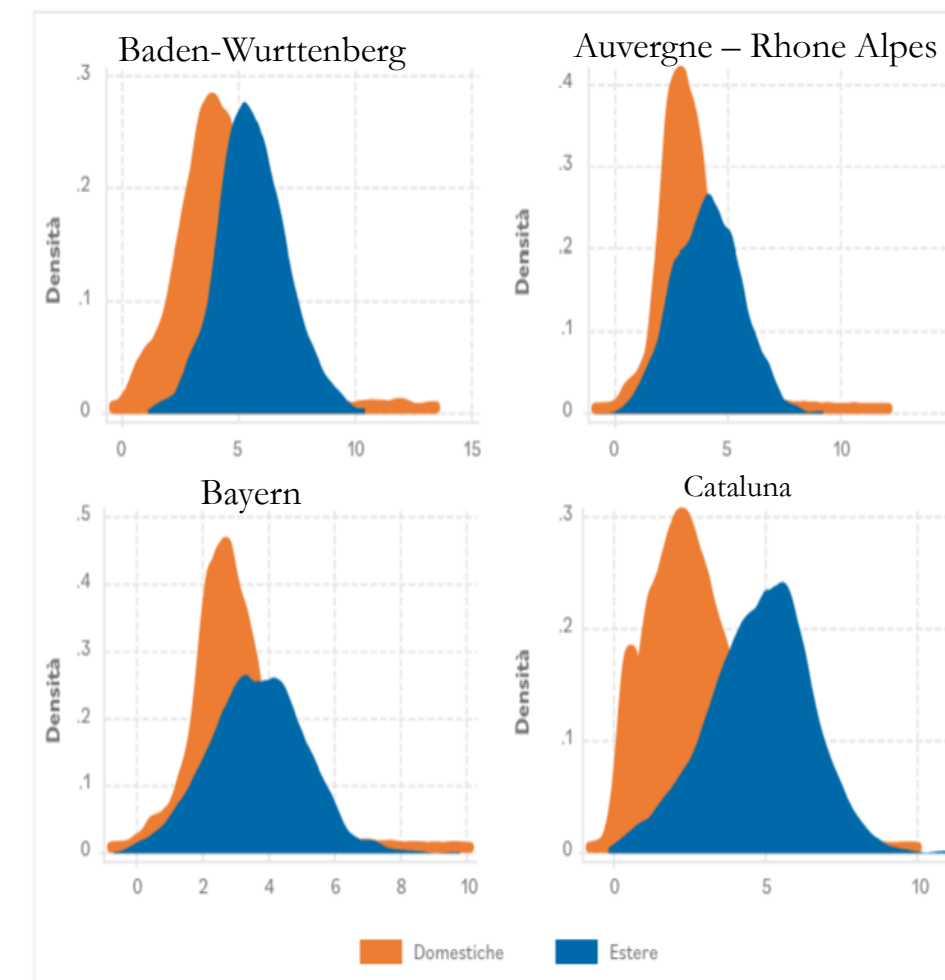


Figura 8.

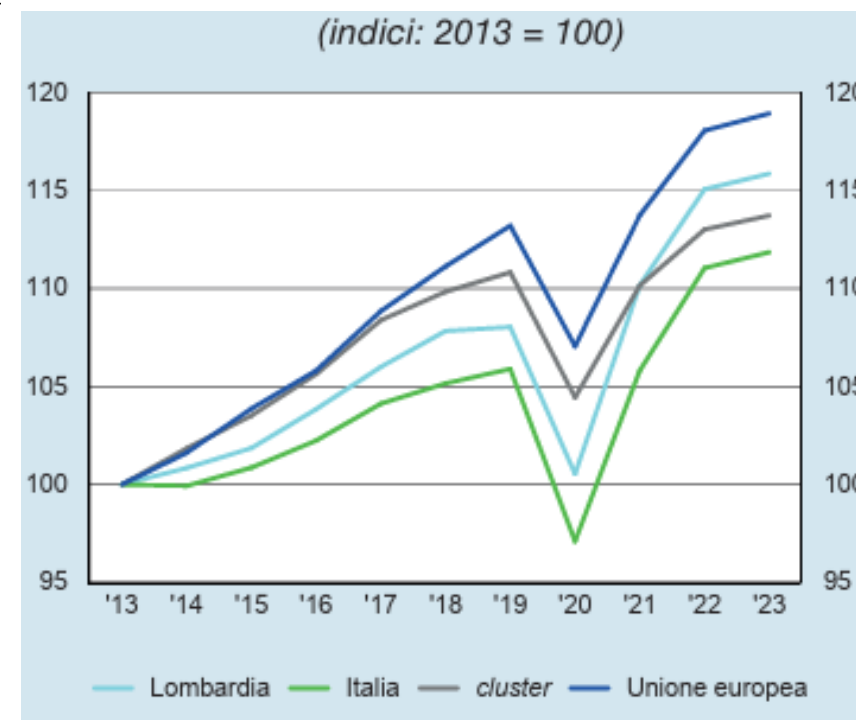
Il divario di produttività tra estere e domestiche nei 4 motori d'Europa.

Note: La figura mostra, per ciascuna regione considerata, la distribuzione della produttività totale dei fattori delle imprese manifatturiere lombarde a confronto tra imprese domestiche e a controllo estero. I pannelli rappresentano: (a) Baden-Württemberg (alto a sinistra); (b) Auvergne-Rhône-Alpes (alto a destra); (c) Bayern (basso a sinistra); (d) Catalunya (basso a destra).

Fonte: elaborazioni su dati ORBIS-BvD. TFP stimata con il metodo di Akerberg et al. (2015) su imprese manifatturiere, periodo 2020-2024.

Produttività, efficienza e progresso tecnologico: il ruolo delle imprese estere

- ✓ La produttività è la **componente più importante** della crescita economica.
- ✓ La Lombardia mostra **livelli di crescita maggiori** del resto d'Italia, ma **minori se confrontati con la media europea**.
- ✓ Maggior produttività può significare diverse cose:
 1. **progresso tecnologico** (innovazione);
 2. efficienza, miglior organizzazione dei processi produttivi);
 3. qualità del capitale e del lavoro (competenze, istruzione);
 4. economie di scala o di scopo.

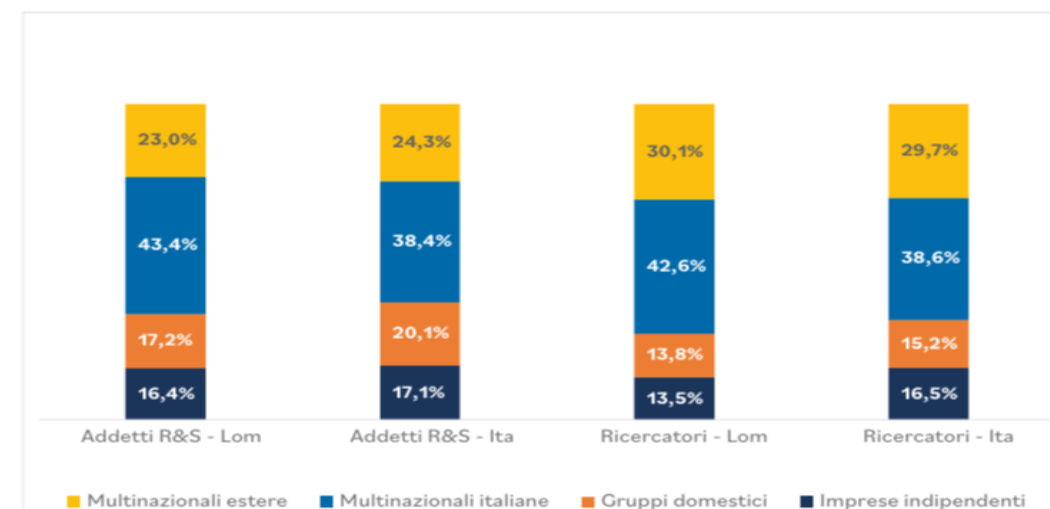
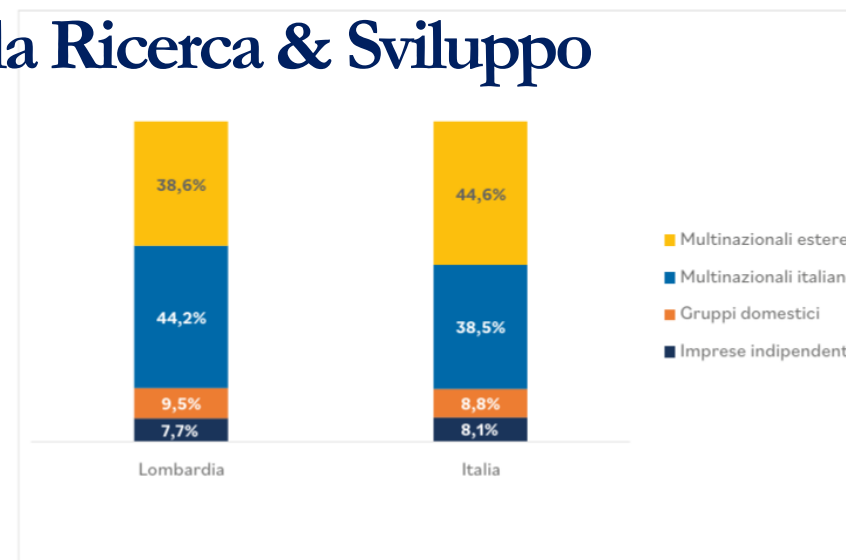


Fonte: Banca d'Italia

Il ruolo delle imprese multinazionali nella Ricerca & Sviluppo

- ✓ Nonostante siano **numericamente poche** le imprese estere sono responsabili del 38,6% della spesa in R&S intra-muros in Lombardia (44,6% in Italia).
- ✓ Similmente, le imprese estere in Italia impiegano il 23% degli addetti R&S e il 30,1% dei ricercatori R&S.
- ✓ Se consideriamo anche le **multinazionali con sede in Italia**, i.e., le ‘nostre’ multinazionali, in termini di spesa in R&S otteniamo l’ 82,8%.
- ✓ Imprese multinazionali hanno la possibilità di:

1. Ricorrere alle **best practices** grazie alla loro estensione geografica;
2. Contare sulla dimensione d’impresa;
3. Ricorrere a maggiori risorse finanziarie interne ed esterne per investire in R&S.



Collaborazioni tra imprese sui brevetti

- ✓ Possiamo osservare l'attività brevettuale e concentrarsi sulle **collaborazioni tra imprese**. Le collaborazioni rappresentano **occasioni per *spillover tecnologici***.
- ✓ **Più di un quarto delle collaborazioni** vedono un'impresa estera collaborare **con PMI**.
- ✓ In assenza di una connessione diretta, le collaborazioni tra imprese estere e domestiche in Italia permettono l'inserimento di quest'ultime in network produttivi (e scientifici) che ne aumentano non solo la capacità innovativa, ma anche il potenziale di valore economico e profitto.

Classe dimensionale impresa partner*	N. collaborazioni	Quota collaborazioni
Piccole	73	11,6%
Medie	86	13,6%
Grandi	94	14,9%
Molto grandi	379	60,0%
TOTALE	632	100,0%

Tavola 17.

Distribuzione delle collaborazioni brevettuali delle multinazionali estere lombarde con imprese per classe dimensionale (numero e valor percentuali)

Anni 2015-2023

Fonte: elaborazioni su dati Orbis IP

Conclusioni

- ✓ E' utile che le imprese locali traggano il **maggior vantaggio** possibile dalla presenza delle imprese estere, sia nella veste di competitor che acquisiscono nuove tecnologie, sia nella veste di fornitori o acquirenti inseriti in filiere globali.
 - Per far ciò è innanzitutto necessario non farsi trovare impreparati e costruire *'absorptive capacity'* tramite:
 - investimento in R&S interna, anche per esplorazione tecnologica;
 - formazione continua e cosiddetto reskilling;
 - assunzione di personale con competenze chiave;
 - non ultimo, cultura e leadership favorevoli all'apprendimento.

- ✓ Ma per massimizzare i benefici da spillover tecnologici, occorrono politiche mirate che favoriscano **l'integrazione con le filiere locali**, **l'investimento in capitale umano**, la diffusione degli **investimenti in capitale immateriale** e strumenti di **accompagnamento per le PMI** affinché possano cogliere opportunità di upgrading tecnologico.

SCARICA IL RAPPORTO

