

# Cabina di Regia per l'Italia internazionale

## VI riunione – Ministero dello Sviluppo Economico

### Conclusioni

La sesta riunione della Cabina di regia per l'internazionalizzazione si è svolta presso il Ministero dello Sviluppo Economico il 17 ottobre 2017, co-presieduta dai Ministri Calenda ed Alfano.

La discussione si è focalizzata sull'analisi dello stato di attuazione e sui risultati conseguiti dal Piano Straordinario per il Made in Italy e l'attrazione degli investimenti esteri, approssimandosi con la fine dell'anno la conclusione del triennio (2015-2017) di articolazione della strategia di supporto all'internazionalizzazione individuata nell'ambito del DL 133/2014 (o "Sblocca Italia").

L'andamento triennale delle esportazioni italiane, le linee di azione promozionali per l'anno 2018 e la necessità di garantire la continuità della strategia di sostegno all'internazionalizzazione, trasformandola in una attività "strutturale" del Governo, sono stati i punti principali discussi nel corso della riunione.

#### 1. IL CONTESTO

Il 2016 è stato caratterizzato da una crescita economica globale del 3,1%, in rallentamento rispetto al +3,4% conseguito l'anno precedente. La crescita del prodotto interno lordo (PIL) a prezzi costanti è risultata relativamente diversificata fra le aree: +1,7% nelle *economie avanzate*, trainato dal +2% dell'Unione Europea; +4,1% nei *mercati emergenti e paesi in via di sviluppo*. In quest'ultimi, si segnala il considerevole aumento – superiore al 6% - dei mercati asiatici, dove la Cina, seppur a ritmi inferiori rispetto agli anni precedenti, l'India e i paesi Asean<sup>1</sup> hanno continuato a fornire un apporto decisivo.

Emerge, infine, il calo conseguito dall'America centro meridionale (-1%) e la sostanziale stabilità, rispetto al 2015, dei paesi ex CSI (+0,3%), dove le ormai note vicende internazionali, che hanno coinvolto la Russia, hanno giocato un ruolo fondamentale.<sup>2</sup>

Guardando ai volumi degli scambi a livello globale, le più recenti previsioni, diffuse dall'FMI, rilevano che – nel corso del 2017 – questi dovrebbero tornare a crescere a ritmi sostenuti, così come il PIL mondiale: in particolare, per il commercio - dopo un biennio 2015-2016 caratterizzato da incrementi di poco superiori al 2% - si dovrebbe tornare ai livelli del biennio 2013-2014, con tassi di crescita intorno al 4%, mentre per il PIL si prevede un aumento del 3,5%.

Permangono, in ogni caso, consistenti elementi di incertezza, essenzialmente legati ai **complessi scenari geopolitici**: dal deterioramento della sicurezza su scala globale a causa della *escalation* terroristica e delle tensioni socio-politiche in diverse aree del mondo, al drammatico intensificarsi dei flussi migratori provenienti dall'Africa e dal Medio Oriente; dall'impatto del riaffacciarsi dell'Iran sui mercati internazionali, a quello attuale e potenziale derivante dagli esiti del referendum per l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea (*Brexit*); ed a quello derivante da alcune posizioni della nuova Amministrazione USA in materia di politica commerciale.

In questo contesto, il **quadro macroeconomico italiano** delinea – già a partire dal 2014 - una lenta ripresa. Nel 2016 il PIL reale<sup>3</sup> è aumentato dell'1,1% (la più ampia accelerazione dal 2011), grazie alle *performance* positive registrate da tutte le sue componenti. Anche il 2017 si è aperto favorevolmente, con un aumento del PIL nei primi due trimestri mediamente dello 0,4% su base congiunturale.

Le principali Istituzioni finanziarie internazionali (FMI, OCSE) concordano nello stimare che l'anno si chiuderà con una crescita dell'1,5%, così come previsto dal Documento di Economia e Finanza del Governo.

---

<sup>1</sup> Rientrano in tale area: Birmania, Tailandia, Laos, Vietnam, Cambogia, Indonesia, Malaysia, Brunei, Singapore e Filippine.

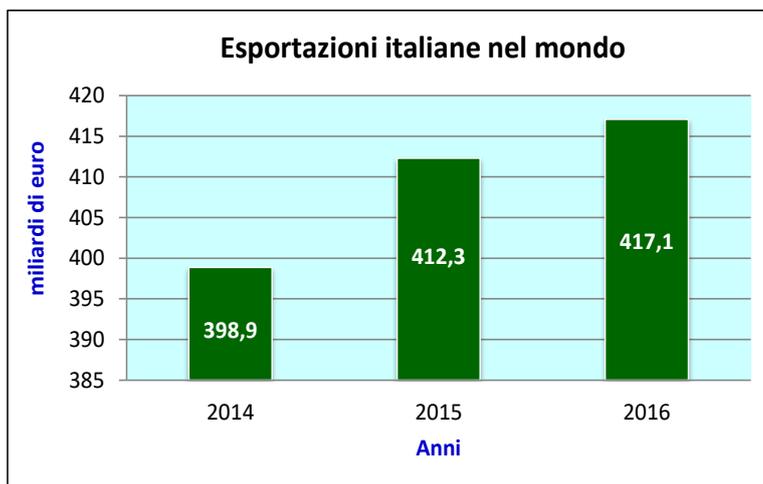
<sup>2</sup> Per quanto concerne il mercato russo, lo stallo nelle relazioni tra UE e Russia ha sicuramente determinato un forte impatto sulle nostre imprese (l'export italiano in Russia, anche a causa di sanzioni e contromisure, è **crollato del 37,6% nel quadriennio 2013-2016**); tuttavia, tra gennaio e giugno di quest'anno, le vendite di nostri prodotti nel mercato russo sono incrementate – su base tendenziale – del 24,5% (fonte: Istat).

<sup>3</sup> Valori concatenati con anno di riferimento 2010, corretti per gli effetti di calendario e destagionalizzati.

Nonostante una dinamica strutturale del commercio mondiale ancora non brillante, l'Italia ha proseguito nel cammino di "aggancio" della domanda internazionale e le nostre **esportazioni** di beni e servizi hanno fornito un apporto fondamentale alla ricchezza nazionale, contribuendo per circa il 30% alla formazione del PIL.

Nel 2016 sono stati di nuovo ritoccati due record dell'export italiano di beni: con **417,1 miliardi di euro**, il massimo storico delle esportazioni; con **51,5 miliardi di euro**, l'avanzo commerciale più consistente di sempre. Guardando alle tendenze di medio

periodo, è possibile notare come le nostre esportazioni siano in continua crescita dal 2010, nonostante si sia riscontrata una decelerazione nell'ultimo anno.



Un discorso analogo può essere fatto anche per il saldo commerciale: se nel biennio 2014 – 2015 il *surplus* si è attestato mediamente a poco meno di 42 miliardi di euro, nel corso del 2016 l'attivo si è ampliato di altri 9,7 miliardi.

Dal punto di vista della destinazione geografica dei prodotti *Made in Italy*, **il 2016 si è caratterizzato per un incremento del +3,1% all'interno dell'UE a 28** che ha più che controbilanciato il calo dell'1,2% totalizzato nei Paesi extra UE, evidenziando – ancora una volta – la capacità dei nostri imprenditori di riposizionare le proprie merci laddove vi è una maggiore richiesta. I dati relativi ai primi sei mesi del 2017 confermano la dinamica favorevole all'interno dell'UE a 28, con un export cresciuto del 7,2%, ma anche un'inversione di tendenza nell'area extra UE, dove si è conseguito un significativo +9,1% che lascia ben sperare per il futuro.

In particolare, **è continuato a crescere l'export italiano negli USA (+2,6%)**, in controtendenza rispetto alla media dell'area euro senza l'Italia (-1,7%), con un forte calo fatto registrare da Germania (-6,4%) e Spagna (-1,2%) e la stagnazione della Francia (-0,03%). Nei confronti dei paesi extra UE, abbiamo conseguito inoltre risultati migliori della Cina (-4,8%) e leggermente inferiori al solo Giappone (+3,7%).<sup>4</sup> E' dal 2010, che le nostre vendite nel mercato americano realizzano tassi di crescita positivi, con un incremento medio annuo pari al +10,1% (+20,9% solo nel 2015). La correttezza della scelta di puntare particolarmente, nell'ambito del Piano straordinario, su di un'azione coordinata di comunicazione e promozionale verso il continente nord-americano, trova proprio in questi dati conferma.

L'andamento brillante delle nostre esportazioni di merci trova, poi, ulteriore riscontro anche in alcune analisi prospettiche: in particolare, Prometeia stima che le vendite di prodotti italiani nei mercati internazionali **cresceranno del 5,5% quest'anno e del 4,5% nel 2018**.<sup>5</sup> E sono addirittura più ottimistiche le previsioni della Commissione Europea che stima un incremento dell'export italiano del 6,7% nel 2017 e del 4,9% nel 2018.<sup>6</sup>

Ulteriore elemento positivo è rappresentato dalla, seppur lenta, dinamica di crescita del numero delle imprese italiane affacciate sui mercati internazionali: **+ 7.000 circa nel 2015** rispetto alla media del decennio 2005 - 2014.<sup>7</sup> E' un andamento incoraggiante ma non ancora sufficiente ad ampliare e consolidare la base delle imprese italiane stabilmente esportatrici<sup>8</sup>, fino a raggiungere il numero di 75.000 (secondo i più recenti dati diffusi dall'Istat - al 2015 – queste sono pari a poco più di 50.000) che era stato posto tra gli obiettivi qualificanti del Piano Straordinario per il Made in Italy.

<sup>4</sup> Fonte: Eurostat e Ihs-Markit.

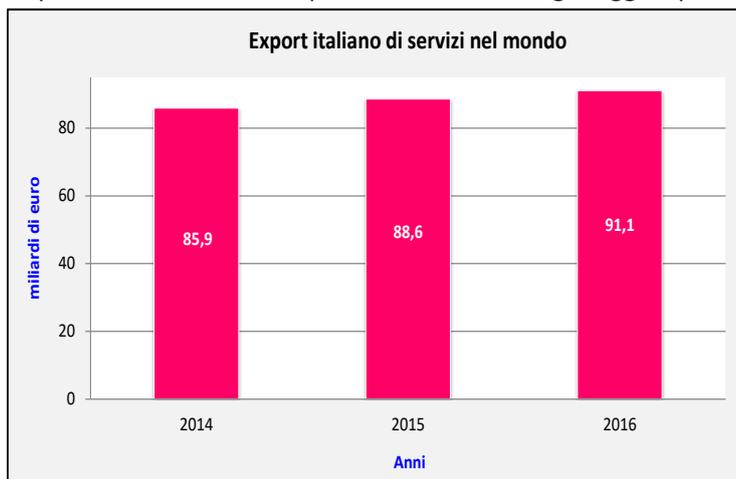
<sup>5</sup> Prometeia – aggiornamento statistico dell' "Analisi di contesto di riferimento ed export potenziale" - Cabina di regia 2017 (31/08/2017).

<sup>6</sup> AMECO Database, European Commission.

<sup>7</sup> Fonte: Istat - coeweb.

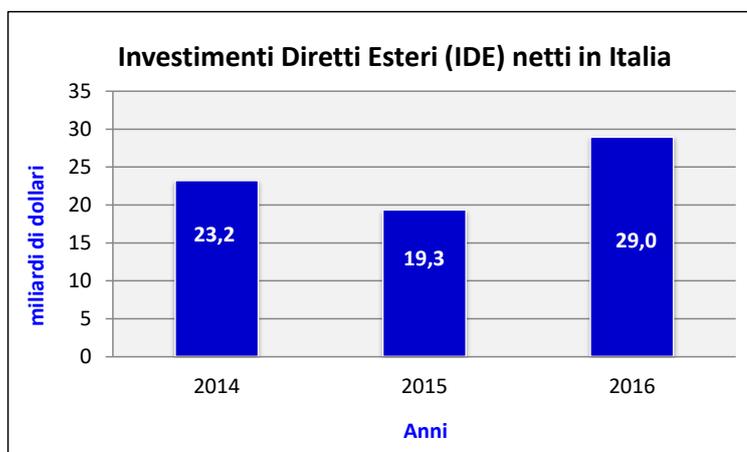
<sup>8</sup> Ossia quelle caratterizzate da valori di export pari o superiori ad almeno 250 mila euro annui.

Rilevante è pure l'apporto dei **servizi** nei nostri scambi con l'estero; basti pensare che il rapporto tra le esportazioni di servizi e quelle di beni risulta già oggi superiore ad un quinto. Nel 2016, per la prima volta in



assoluto, l'export ha superato la soglia dei 90 miliardi di euro, registrando – per il terzo anno consecutivo – un aumento (+2,8 %).<sup>9</sup> Anche i dati relativi ai primi mesi del 2017 forniscono indicazioni incoraggianti: nel corso del primo trimestre, infatti, l'export dei servizi ha conseguito – rispetto al corrispondente periodo del 2016 – un'accelerazione del 7,4 % ed è atteso alla soglia dei 95 miliardi per la fine dell'anno. Tuttavia, a partire dal 2014, il nostro saldo dei servizi si è mantenuto in disavanzo (-3,2 miliardi di euro nel 2016).

Infine, anche per quanto concerne gli **investimenti diretti esteri netti in Italia**, il 2016 si è contraddistinto per delle performance particolarmente positive. Elaborando i più recenti dati diffusi dall'UNCTAD<sup>10</sup> emerge che gli IDE netti sul nostro territorio hanno lambito la soglia dei 29 miliardi di dollari, in netto miglioramento rispetto al biennio precedente (+24,7% rispetto al 2014 ed addirittura +49,8% sul dato 2015).



Gli elementi sopra delineati confermano una volta di più il ruolo strategico della componente export per la nostra economia e ci spingono a intensificare lo sforzo promozionale compiuto nell'ultimo triennio, puntando sui paesi e sui settori a maggior domanda potenziale, anche in funzione delle peculiarità dei nostri prodotti.

## 2. IL BILANCIO DELLE ATTIVITA' E L'ANALISI D'IMPATTO DEL PIANO STRAORDINARIO

Dando seguito alle indicazioni adottate nelle precedenti riunioni della Cabina di regia, il totale delle risorse promozionali destinate alla strategia di internazionalizzazione nel **triennio 2015-2017 è stato pari a circa 524 milioni di euro**, di cui poco meno di 200 milioni sono in via di utilizzo nel corso di quest'anno, mentre

Anni	Stanziamiento totale	di cui fondi da Piano straordinario
2015	196	146
2016	137	94
2017	191	148
<b>Totale</b>	<b>524</b>	<b>388</b>

circa 330 milioni sono stati quelli impiegati nel biennio 2015-2016 (compresi di 19 milioni relativi alla misura dei *voucher* TEM).

Del totale delle risorse impegnate, 388 milioni di euro sono stati reperiti nell'ambito delle tre annualità del Piano Straordinario per il Made in Italy.

Alla luce dell'importante sforzo finanziario messo in campo, si è ritenuto corretto affidare ad un consulente esterno - selezionato con apposita gara - il monitoraggio complessivo dei risultati del Piano ed una prima valutazione di impatto delle relative iniziative promozionali. Dai primi risultati di tale analisi, emerge come il

<sup>9</sup> Elaborazioni su dati Base Dati Statistica (BDS) – Banca d'Italia.

<sup>10</sup> World Investment Report 2017 "Investment and the digital economy".

67% delle imprese coinvolte in una o più azioni promozionali di cui al Piano Straordinario, ne abbia tratto un contributo significativo in termini di internazionalizzazione; e che, in particolare, il 55% di esse associ a tale partecipazione un aumento significativo del proprio fatturato export.<sup>11</sup>

Per quanto attiene ai risultati del complesso delle azioni promozionali di cui al Piano, nell'ambito della Cabina di regia sono stati forniti i seguenti elementi di sintesi:

### **Potenziamento fiere italiane**

Nel triennio 2015-2017 il Piano straordinario ha impegnato 90 milioni di euro per supportare più di 120 edizioni di circa 50 manifestazioni di rilievo internazionale, attraverso più azioni di supporto (piani di comunicazione sui media nazionali e internazionali, *incoming* di *buyer* e giornalisti di testate specializzate e non, organizzazione di eventi promozionali "su misura", coinvolgendo i territori e i marchi più noti e prestigiosi del Made in Italy). Gli indicatori di performance rilevati fino ad oggi sono più che soddisfacenti.

### **Azioni con la GDO**

In questo ambito, il Piano ha fortemente investito nella definizione di accordi con alcune importanti catene commerciali operanti nei principali mercati esteri, con lo scopo di inserire a scaffale i marchi Made in Italy, soprattutto quelli appartenenti ad aziende non ancora presenti e di medio-piccole dimensioni.

Fino ad oggi sono stati conclusi accordi con catene in USA, Giappone, Regno Unito, Cile, Canada, coinvolgendo più di 3.380 imprese, di cui oltre 860 sono diventati nuovi fornitori per un complesso di 250,5 mln di euro di acquisti aggiuntivi, per un moltiplicatore medio dell'investimento pubblico pari a circa 15 (ossia, 15 euro di vendite aggiuntive *wholesale* per ogni euro pubblico investito).

### **e-Commerce**

Il Piano straordinario ha finanziato misure volte a potenziare gli strumenti a disposizione della digitalizzazione delle aziende per favorire l'accesso alle piattaforme digitali e promuovere l'*e-commerce* quale nuovo canale di penetrazione commerciale, per consentire alle PMI di superare i propri limiti dimensionali e di localizzazione, grazie ad una visibilità immediata sui mercati globali.

Ad oggi, la promozione con HEB negli USA ha coinvolto 532 imprese con un incremento degli acquisti del 26% nel biennio. Sono inoltre in corso una serie di iniziative ("Progetto moda *e-tailer*", predisposizione di guide tecniche su export digitale, marketing, con focus sull'operatività in Europa Cina ed USA, predisposizione di *e-pills* rivolte alle imprese sui fondamentali *e-commerce* con focus settoriali, redazione di un "Rapporto *e-commerce*", attività con *marketplace e-commerce*) che produrranno effetti nel corso dei prossimi mesi.

### **Roadshow PMI e Azioni di formazione e informazione per le aziende**

Dall'inizio del progetto ad oggi, si sono svolte 50 tappe del *roadshow*, con più di 8.000 aziende partecipanti e oltre 11.000 incontri B2B.

Il grado di soddisfazione delle imprese è stato sempre superiore al 90%, e oltre il 50% di esse avvia e/o consolida un rapporto con ICE Agenzia a seguito della partecipazione agli incontri.

Per quanto riguarda l'attività di formazione, si sono svolte 260 iniziative, che hanno coinvolto oltre 6.600 partecipanti (con un tasso medio di *placement* dei giovani formati pari al 90%) e servito oltre 5.100 aziende.

### **Campagne di comunicazione**

Il Piano straordinario, con uno stanziamento totale nel triennio di circa 50 milioni di euro, ha inteso potenziare la promozione del Made in Italy all'estero, attraverso la valorizzazione dell'immagine e della qualità del prodotto italiano.

Le campagne, concentrate principalmente nel Nord America, si sono incentrate sulla «*consumer awareness*» (inserzioni pubblicitarie/editoriali, messaggi istituzionali tramite testimonial di chef, ristoratori, sommelier, giornalisti di settore e *web influencer*) e sull'introduzione di strumenti di incentivazione/fidelizzazione dei punti vendita che si impegneranno a dare visibilità ai prodotti italiani. La campagna di comunicazione "*Extraordinary Italian Taste*" ha avuto 960 milioni di visualizzazioni stimate.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Report "Analisi di risultati ed impatto del Piano Straordinario per il Made in Italy e l'attrazione degli Investimenti", Lattanzio (ottobre 2017).

<sup>12</sup> 30 milioni su giornali e riviste, 120 milioni sui media, 270 nel canale "Out of home" e 550 milioni digitali (*web e social media*).

## **Misure per l'attrazione degli investimenti esteri**

Per accrescere la capacità del nostro Paese di intercettare investimenti esteri, ICE Agenzia - in stretto raccordo con la rete diplomatico-consolare - ha attivato nove desk per l'attrazione degli investimenti esteri (Desk FDI) nei principali Paesi del mondo, quali USA, Regno Unito, Turchia, Emirati Arabi Uniti, Singapore, Giappone e Cina.

I Desk FDI svolgono attività di studio del mercato locale; *scouting* della domanda e *lead generation* di potenziali investitori esteri; analisi dell'offerta italiana e *matching* delle opportunità; promozione del sistema Paese e dell'offerta italiana.

Parallelamente alla costituzione della rete di Desk FDI all'estero, nell'ultimo triennio sono state realizzate tappe di un *Roadshow* "Invest in Italy" a Istanbul, Ankara, Smirne, Tokyo, New York, San Francisco, Londra e Dubai (altre sono previste a Pechino, Hong Kong e Singapore); tali eventi, organizzati in sinergia con MISE, MAECI, Regioni, Associazioni e *clusters*, sono occasione di promozione del contesto politico, economico-fiscale e delle opportunità d'investimento (settoriali e/o territoriali) nel nostro Paese.

L'ICE Agenzia ha poi predisposto alcuni strumenti di comunicazione tra cui il portale istituzionale [www.investinitaly.com](http://www.investinitaly.com), quale interfaccia privilegiata di promozione degli IDE; la vetrina web del *real estate* [www.investinitalyrealestate.com](http://www.investinitalyrealestate.com); una "Guida Paese" ed una "Guida agli investimenti".

In ambito promozionale-fieristico, particolare attenzione è stata dedicata al settore immobiliare pubblico, con la partecipazione ai principali eventi internazionali quali il "Mipim" di Cannes e "Exporeal" di Monaco di Baviera.

Nel quadro del rafforzamento istituzionale in questo settore, lo stesso MAECI ha creato uno specifico Ufficio per sostenere l'attività di attrazione IDE, organizzando, in collaborazione con tutti i partner della Cabina di regia, una presentazione del quadro normativo ed istituzionale per gli investimenti esteri al corpo diplomatico accreditato in Italia e alle multinazionali qui operanti.

E' proseguita l'azione del **Comitato Attrazione Investimenti Esteri**, istituito per favorire il coordinamento tra le Amministrazioni centrali e territoriali nell'azione di attrazione degli operatori internazionali e per favorirne l'effettivo insediamento.

Il Comitato, presieduto dal Sottosegretario Scalfarotto e composto da rappresentanti del Ministero degli Affari Esteri, dell'Economia e delle Finanze, della Semplificazione e della Conferenza Stato-Regioni, sta seguendo diversi progetti d'investimento, rivelandosi uno strumento utile a facilitare il dialogo tra l'investitore e le diverse PP. AA.<sup>13</sup> ed a ricercare di volta in volta le soluzioni che meglio possano combinare l'interesse pubblico con le esigenze manifestate dall'azienda/fondo investitore.

Ministero dello Sviluppo Economico ed Agenzia ICE hanno poi sottoscritto Protocolli d'Intesa con 13 Regioni (Toscana, Lombardia, Campania, Emilia-Romagna, Marche, Umbria, Veneto, Valle d'Aosta, Basilicata, Lazio, Provincia Autonoma di Trento, Puglia, Friuli-Venezia Giulia), con l'obiettivo di creare un coordinamento delle strategie tra i diversi livelli di governo.

Risultati concreti di tale sforzo sono stati la definizione di un programma congiunto di formazione integrata tra ICE, Regioni, MISE e MAECI, con l'avvio di un corso di formazione specialistica e *workshop* tematici per l'incremento della *capacity building* delle PP.AA. territoriali; l'identificazione di eventi internazionali a carattere settoriale da includere nel Piano promozionale ICE e di iniziative promozionali da organizzare con il supporto dei Desk esteri FDI.

Infine, si è rafforzata la collaborazione tra ICE ed Invitalia - Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, mediante la stipula di un'apposita convenzione operativa.

## **Funzionamento del sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione**

È proseguita l'integrazione logistica e funzionale tra rete diplomatico-consolare e rete estera dell'ICE Agenzia, nonché il coordinamento tra Ambasciate e Uffici ICE nella presentazione delle proposte del piano

---

<sup>13</sup> Due Regioni in particolare, Toscana e Lombardia, hanno segnalato la propria disponibilità a coordinare, anche sulla base di appositi atti convenzionali, le proprie linee promozionali in tema di attrazione IDE con quelle elaborate dal Comitato Attrazione.

promozionale, in modo da inquadrare queste ultime in una visione complessiva degli interessi italiani nei Paesi di accreditamento.<sup>14</sup>

Sempre con l'obiettivo di monitorare l'impatto dell'azione svolta ai fini del sostegno all'internazionalizzazione delle imprese, si segnalano due rilevazioni commissionate dal MAECI a società indipendenti: la prima, svolta da Doxa, sui processi di internazionalizzazione delle medie imprese manifatturiere, da cui è emerso che meno del 50% di tale segmento ad alto potenziale ha fatto ricorso all'assistenza anche di uno solo tra i soggetti pubblici o privati della Cabina di regia; la seconda, realizzata da Prometeia, sull'impatto della diplomazia economica sulla crescita del Paese nel 2015.<sup>15</sup>

### **Rafforzamento dell'attività di informazione alle imprese sui territori**

In considerazione dell'ancora limitato utilizzo degli strumenti della *promotion* pubblica da parte delle imprese interessate ad un posizionamento sui mercati esteri, la Cabina di regia ha preso atto dell'esigenza di rafforzare ulteriormente l'attività di informazione e formazione su tali strumenti a beneficio delle PMI in tutto il territorio nazionale.

Pertanto, al progetto dei *Roadshow* per l'Internazionalizzazione delle PMI, che costituisce la principale iniziativa della Cabina di regia in quest'ambito, sono state affiancate iniziative informative mirate da parte dei singoli membri, e in particolare di ICE e SACE/SIMEST, oltre che dello stesso MAECI.<sup>16</sup>

### **Iniziative su aree prioritarie**

L'informazione da parte dei soggetti della Cabina di regia alle aziende non ha riguardato solo gli strumenti a sostegno dell'internazionalizzazione, ma anche le opportunità presenti in mercati emergenti o caratterizzati da complessità geopolitiche. In questo contesto, si sono organizzate una presentazione delle opportunità per investimenti in Russia, *country presentation* di Myanmar, Georgia e Armenia ed un forum economico sulla Libia, con la partecipazione dei relativi rappresentanti governativi.

### **Lo sviluppo dell'attività di promozione integrata per il rafforzamento del "marchio Italia"**

È stato promosso il Piano di promozione "Vivere all'Italiana", con l'obiettivo di esportare – attraverso la rete diplomatico-consolare e gli Istituti Italiani di Cultura – l'immagine di un Paese che sposa i punti di forza tradizionali (patrimonio artistico e culturale) con l'innovazione, la capacità tecnologia e la qualità del Made in Italy. A tal fine, in collaborazione con le diverse Regioni italiane – sono state organizzate la "Settimana della Cucina Italiana nel Mondo" (circa 1.400 iniziative in 108 Paesi) e la "Giornata mondiale del Design" (160 eventi svoltisi in contemporanea in 110 città del mondo).<sup>17</sup>

## **3. LA NUOVA PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITA' PROMOZIONALE**

Prendendo atto dei risultati conseguiti nel triennio 2015-17, la Cabina di regia ha sottolineato l'esigenza che la strategia di sostegno all'internazionalizzazione trovi continuità, in primo luogo attraverso la destinazione di adeguate risorse promozionali, così da rendere strutturale lo sforzo compiuto sino ad ora.

Nelle more della definizione degli obiettivi e delle macro-linee di attività di un possibile nuovo "Piano 2018 – 2020", si è condivisa l'esigenza di uno stanziamento straordinario di **150 milioni** per l'anno 2018. Ciò garantirebbe una disponibilità di risorse promozionali per il prossimo anno pari a **193 milioni** di euro che consentirebbe il proseguimento delle linee d'intervento previste dal DL 133/2014, assicurando all'ICE-Agenzia stanziamenti in linea con quelli gestiti nell'ultimo triennio.

Per quanto riguarda le linee prioritarie di destinazione delle risorse, la Cabina di regia ha condiviso i principali obiettivi su cui orientare l'azione promozionale per il 2018, concordando su di un mix di azioni che presentano sia elementi di novità, essenzialmente a fronte di nuove opportunità da cogliere sui mercati di

---

<sup>14</sup> In tale contesto, sono state consolidate le procedure di assunzione del personale a contratto degli uffici ICE all'estero, in linea con quelli della rete diplomatico-consolare.

<sup>15</sup> Stimato in 16,4 miliardi di euro di valore aggiunto (pari all'1,1% del PIL), in 6,7 miliardi di euro di gettito fiscale e in 234.000 posti di lavoro, grazie anche agli effetti diretti, indiretti e indotti dei contratti acquisiti all'estero.

<sup>16</sup> Con il progetto "La Farnesina incontra le imprese", in collaborazione con le associazioni industriali e, tramite Unioncamere, con la rete camerale.

<sup>17</sup> Tali attività verranno ulteriormente potenziate grazie ai 20 milioni di euro di risorse aggiuntive per il potenziamento della promozione della cultura e della lingua italiane all'estero previste dalla legge di Bilancio 2017.

riferimento e più in generale nel contesto competitivo globale; che elementi di continuità, tanto negli strumenti promozionali già in passato utilizzati, che in raccordo con le scelte di *policy* già avviate a livello nazionale.

In tale contesto, tre macro-obiettivi appaiono prioritari:

- consolidare il percorso di rafforzamento del contributo delle esportazioni alla formazione del PIL;
- proseguire nel cammino di recupero della quota di commercio internazionale che l'Italia deteneva nel 2000, prima della crisi e del poderoso ingresso dei Paesi emergenti negli scambi mondiali;
- aumentare la base delle imprese italiane stabilmente esportatrici.

#### **a) Strumenti strategici di azione promozionale**

La Cabina di regia ha convenuto nel dare continuità agli strumenti di azione promozionale già testati ed utilizzati nel corso del triennio 2015 – 2017, con particolare riferimento al sostegno straordinario alle fiere settoriali italiane caratterizzate da un forte grado di internazionalizzazione; all'utilizzo di accordi di sistema con le catene della GDO internazionale; ad azioni di formazione delle imprese sulle potenzialità della *digital economy* nel dare maggior visibilità ai prodotti di qualità italiani presso i grandi portali e/o piattaforme aggregatrici dell'*e-commerce* mondiale; ed infine, il rinnovo di un'azione di comunicazione strategica delle eccellenze italiane nei settori caratteristici del Made in Italy, nonché delle tecnologie ad alto valore aggiunto.

Si è condivisa l'importanza di continuare ad ampliare la base delle imprese italiane stabilmente esportatrici e dovrà pertanto essere rafforzato l'investimento nella diffusione delle **"competenze abilitanti"** indispensabili alle PMI per avere maggiori probabilità di competere sui mercati internazionali.

Strumenti di questo sforzo saranno: la seconda edizione della misura di incentivazione all'utilizzo di servizi di *temporary export management* (*voucher* TEM alle imprese); una spinta decisa sulle iniziative di formazione; la rivisitazione del format del *roadshow* "Italia per le Imprese" (prevedendo all'interno momenti di info-formazione ed approfondimento tecnico su temi quali l'*e-commerce*, la conoscenza degli Accordi di libero scambio – FTA, oltre che focus su specifici mercati); ed iniziative territoriali di diffusione delle competenze specifiche per l'internazionalizzazione, in particolare attivando la rete delle Camere di commercio italiane sul modello di quanto già realizzato con il programma "Eccellenze in digitale".

Andrà consolidata la strategia nazionale per l'attrazione degli investimenti dall'estero, in particolare: dando ulteriore strutturazione alla *governance* del sistema attraverso il Comitato Attrazione Investimenti in Italia e la rete delle Ambasciate all'estero; completando e consolidando la rete dei desk all'estero; assicurando il progressivo potenziamento dell'attività di *lead generation*; potenziando la collaborazione con le Regioni, anche sulla base dei *follow-up* derivanti dalla comune partecipazione agli eventi fieristici di settore; nonché avviando azioni di formazione e diffusione delle migliori prassi, anche con il ricorso alle risorse di co-finanziamento comunitario nell'ambito della programmazione 2014-2020.

In questo ambito occorrerà inoltre attivare una strategia volta a **migliorare in maniera sistematica il posizionamento dell'Italia nei diversi ranking internazionali** elaborati da Organizzazioni ed Enti, sia pubblici sia privati.

A tal fine, nell'ambito del Comitato Attrazione Investimenti Esteri, si costituirà un gruppo di lavoro *ad hoc* integrante - oltre a MISE, MAECI e MEF, già componenti del Comitato - anche altri soggetti istituzionali quali ICE, Banca d'Italia, Istat, *think-tank* e associazioni del mondo produttivo che, anche a valere su risorse del Piano Straordinario destinate alle politiche per l'attrazione degli IDE, assicuri il raccordo e la sensibilizzazione delle entità che elaborano periodicamente tali indici.

#### **b) Paesi prioritari per l'attività di internazionalizzazione**

Tenuto conto sia del potenziale di mercato sia delle priorità geopolitiche italiane, nonché di una valutazione generale dei risultati fin qui conseguiti, la Cabina di regia ha identificato come prioritari nel 2018 i seguenti mercati, oltre a quelli dell'area mediterranea:

- USA, Cina, Canada e Russia, verso cui saranno rivolti Piani promozionali speciali.
- Paesi maturi UE: Francia, Germania, Spagna, Olanda, Regno Unito e Polonia.
- Asia e Oceania: Australia, Corea del Sud, Giappone, Taiwan e Paesi ASEAN (Singapore, Vietnam, Thailandia, Malesia e Indonesia).

- Centro-Sud America: Messico e Brasile.
- Asia Centrale e area del Golfo: India, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti (anche in vista di Expo Dubai 2020) ed Iran.
- Africa: Sud Africa, Costa d'Avorio e Kenya.

Per quanto riguarda specificatamente l'attività di supporto finanziario a favore delle imprese italiane, opportunità prioritarie sono da cogliere anche in Turchia, Egitto, Qatar, Oman ed Argentina (cui potrebbero aggiungersi, in caso di positiva evoluzione del profilo di rischio, Etiopia, Camerun, Zambia e Congo).

### c) Paesi prioritari per le missioni (di sistema, di *follow up*, G2G e B2B settoriali)

A conferma dell'intensa azione promozionale avviata negli ultimi anni, le missioni rappresentano un intervento sinergico alle azioni promozionali settoriali e geografiche previste dal Piano straordinario, con una capacità di amplificazione delle strategie di intervento su obiettivi di medio-lungo termine a favore di macro-settori e mercati determinati.

Per il 2018 è stata condotta un'analisi approfondita mettendo a sistema criteri oggettivi (quali il rischio Paese, gli indici di opportunità per l'export, per gli investimenti diretti esteri, per i progetti infrastrutturali), e l'evoluzione delle variabili macroeconomiche di riferimento (quota di mercato dell'Italia e dei principali *competitor*, analisi della domanda potenziale per mercati, filiere e settori produttivi), oltre alle esigenze di presidio a seguito di accordi di politica commerciale. Incrociando tali elementi, dai 75 mercati che compongono il 98% dell'export italiano, si è arrivati ad un target di **15 paesi** prioritari, ed in particolare:

- ✓ **Missioni di sistema:** Emirati Arabi Uniti (e Paesi del Golfo), Indonesia, Messico.
- ✓ **Missioni di *follow up*:** Brasile, India.
- ✓ **Missioni G2G (o energia/infrastrutture):** Cina (progetto speciale "Belt road Initiative"), Iran, Russia.
- ✓ **Missioni B2B settoriali:** Albania (infrastrutture, elettronica, elettrotecnica, *oil&gas*), Algeria (meccanica, elettronica, elettrotecnica), Giappone (*cross-industry*), Kenya (infrastrutture), Marocco (infrastrutture, *automotive*, ICT, meccanica, elettronica, elettrotecnica), Polonia (meccanica, moda e *F&B*, ICT, infrastrutture, elettronica ed elettrotecnica), Tunisia (edilizia, *healthcare*, ICT, *automotive*, *F&B*, elettronica ed elettrotecnica).

Tali Paesi rappresentano il 15% (circa 62,6 miliardi di euro) dell'attuale export italiano ed il 16% dell'intero export potenziale incrementale stimato al 2020, pari a 12,7 miliardi di euro.

La Cabina di regia ha poi posto l'accento sull'esigenza di elaborare delle linee guida relative alla metodologia delle missioni di sistema (aspetti organizzativi e necessaria azione di *follow-up*).

### d) Settori strategici

- ✓ Manifattura meccanica e tecnologie industriali: sarà prestata particolare attenzione al sostegno dei settori produttivi più direttamente coinvolti nel processo di innovazione tecnologica di cui al Piano Industria 4.0;<sup>18</sup>
- ✓ *life sciences* (chimico-farmaceutico, biotecnologie, nutraceutica);
- ✓ settori tipici del G2G: energia, aerospazio, difesa (anche attraverso la Cabina di regia tra istituzioni ed industria recentemente istituita presso la Presidenza del Consiglio), grandi infrastrutture;
- ✓ presidio dei settori 3F (*food, fashion, furniture*), soprattutto nei canali di vendita a maggior potenziale (GDO + *retail, e-commerce*);
- ✓ settori dell'industria culturale (azioni di promozione trasversale a sostegno del cinema, dell'audiovisivo, dell'editoria e del restauro).

### e) Consolidamento delle riforme del sistema nazionale della *promotion pubblica*

L'azione di riorganizzazione degli enti preposti a livello centrale alla *promotion* ha dimostrato di portare frutti e merita di essere consolidata. In particolare, questo riguarda sia l'azione aggregante nell'attuazione delle linee promozionali svolta da ICE Agenzia, sia l'importante processo di integrazione di prodotti e servizi

<sup>18</sup> A tali settori non possono non essere affiancati quelli crocieristico e navale, *oil&gas* e petrolchimico, rappresentando circa il 70% della domanda di finanza per export e internazionalizzazione.

finanziari in seguito alla recente acquisizione della SIMEST da parte della SACE e dell'avvio della strutturazione del Polo unico per l'internazionalizzazione nell'ambito del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti.

**f) La tutela della proprietà intellettuale delle nostre aziende all'estero**

La crescente internazionalizzazione delle aziende italiane impone di prestare crescente attenzione e risorse alla tutela della proprietà intellettuale, attraverso interventi mirati, nel quadro di un'azione integrata inter-istituzionale e in raccordo con il sistema delle imprese.

La Cabina di regia ha convenuto sull'opportunità di destinare uno sforzo particolare per attuare sul piano internazionale le direttrici del Piano Strategico Nazionale 2017-2018 per la lotta alla contraffazione, approvato dal Consiglio Nazionale Anticontraffazione lo scorso 30 marzo, puntando soprattutto sull'informazione e formazione delle aziende e sulla sistematizzazione dell'assistenza da parte della rete diplomatico-consolare e degli Uffici ICE, anche attraverso un dialogo costante con le autorità preposte nei Paesi coinvolti.

**g) Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022**

Il Piano Strategico delinea una visione unitaria per lo sviluppo del Turismo in Italia per i prossimi sei anni ed è il risultato di un ampio processo di condivisione e partecipazione - coordinato dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, attraverso la Direzione Generale Turismo - tra Amministrazioni centrali dello Stato (MIT; MATTM; MISE; MAECI; MIPAAF; MIUR) e quelle territoriali (Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle province autonome, ANCI), nonché i sindacati e tutte le associazioni di categorie maggiormente rappresentative.

Il Piano individua come principi trasversali la sostenibilità, l'innovazione e l'accessibilità/permeabilità dei territori, e ha l'obiettivo di accrescere il contributo del settore turismo al benessere economico e sociale, confermando la leadership dell'Italia sul mercato turistico internazionale.

Le scelte strategiche sono basate, in particolare:

- sulla promozione e valorizzazione del Made in Italy quale elemento distintivo di qualità e fattore di competitività internazionale, anche turistica;
- sul rinnovamento e ampliamento dell'offerta turistica delle destinazioni strategiche e sulla valorizzazione di nuove mete e nuovi prodotti.

In particolare, il Piano Strategico del Turismo sostiene la promozione del Made in Italy, in sinergia con le iniziative MAECI – Vivere all'Italiana e MISE – Industria 4.0, non solo nel settore tradizionalmente turistico, ma in senso più ampio in tutte le espressioni del "saper fare", filiere e distretti produttivi, enogastronomia, tradizioni, creatività, arte, cultura, stile, moda, design.

Inoltre, uno dei temi di punta del Piano è dedicato alle iniziative di marketing turistico, tra le quali rientrano le attività svolte da ENIT per la promozione unitaria e il coordinamento dell'immagine del "marchio Italia" all'estero. A tal fine, è in fase di predisposizione un accordo tra P.A., all'interno del protocollo di intesa tra Presidenza del Consiglio, MAECI, MISE e MIBACT, per la costituzione della cabina di regia che individui la miglior strategia di rilancio del brand Italia nel turismo, con particolare attenzione agli hub internazionali di collegamento con il Paese.

**4. Il Polo unico per l'internazionalizzazione – Gruppo CDP**

Il nuovo Piano industriale 2016-2020 del gruppo Cassa depositi e prestiti (CDP) ha ridisegnato il modello di intervento in favore delle imprese, combinando la capacità di supporto tipica di una *mission* pubblica con la flessibilità organizzativa e la sostenibilità economico-finanziaria proprie di una gestione privatistica.

In tale scenario, si inserisce la costituzione del **Polo italiano dell'export e dell'internazionalizzazione** del gruppo CDP, sancita a settembre 2016 con il conferimento a SACE del 76% del capitale di SIMEST.

Il Piano prevedeva un sostanziale aumento delle risorse da mobilitare a sostegno della competitività internazionale delle imprese (111 miliardi di euro nel quinquennio 2016-2020, 50% in più rispetto ai cinque anni precedenti) ed una maggiore articolazione e accessibilità delle soluzioni disponibili per lo sviluppo internazionale delle imprese (integrazione dell'offerta di CDP, SACE e SIMEST, rafforzamento della rete commerciale, miglioramento del servizio alle imprese clienti con l'avvio di un percorso di digitalizzazione).

Nel corso del 2016, il Polo dell'export e dell'internazionalizzazione ha complessivamente mobilitato 19,8 miliardi di euro di risorse (+ 14% sul 2015); 22,4 miliardi di euro le garanzie, finanziamenti e partecipazioni

deliberate (+30% su 2015); per un valore del portafoglio delle operazioni complessivamente assicurate pari a 87 miliardi di euro il (+6%).

Tutte le linee di *business* hanno mostrato un andamento positivo: 11,6 miliardi di euro per operazioni di *export credit* (+ 42%); 4,9 miliardi di euro di finanziamento diretto delle operazioni di *export finance* tramite CDP (+256%); 2,2 miliardi di euro di garanzie su finanziamenti erogati a imprese italiane per lo sviluppo internazionale e su cauzioni per gare e commesse estere; 103 milioni di euro di nuove partecipazioni SIMEST, autorizzando 188 operazioni di finanza agevolata per un importo complessivo di 93 milioni di euro; 2,7 miliardi di euro di crediti trasformati in liquidità dalle imprese italiane attraverso operazioni di *factoring*, a cui si aggiungono 1,8 miliardi di euro smobilizzati in sinergia con le altre società del gruppo; 5,9 miliardi di euro (+25%) di assicurazione del credito a breve termine e cauzioni, principalmente in favore di PMI.

Il 2016 ha rappresentato per il polo un anno di svolta anche nel confronto internazionale: i volumi assicurati da SACE nell'*export credit* di medio-lungo termine hanno, infatti, raggiunto livelli simili a quelli tedeschi e più che doppi di quelli francesi, con una copertura sull'*export* italiano di beni durevoli pari al 5,6% (Germania: 1,5%; Francia: 2,0%; Spagna: 1,9%).

Nel 2016 SACE è stata inoltre premiata come migliore società di credito all'esportazione in Europa e in Medio Oriente. Il crescente supporto del Gruppo CDP alle imprese italiane che operano nei mercati esteri sta trovando conferma anche nel primo semestre 2017: 7,8 miliardi di euro le risorse mobilitate (+ 19% rispetto ai primi sei mesi del 2016); 16,6 miliardi i volumi deliberati (+ 72%), 3,7 miliardi i finanziamenti approvati (+ 55%, principalmente per effetto dell'approvazione di ticket relativi a grandi commesse internazionali).

## 5. Riforma delle competenze e rafforzamento dell'efficienza del sistema camerale

La Cabina di regia ha auspicato che l'intervenuta riforma – attraverso il D.Lgs. 219/2016 - delle competenze in tema di internazionalizzazione del sistema camerale, trovi rapidamente piena attuazione nelle prassi operative, a vantaggio del tessuto imprenditoriale.

L'azione di formazione, informazione e supporto alle imprese - in particolare quelle di minori dimensioni, le *start up* e le imprese organizzate in filiere e reti – affidata dalla riforma alle Camere di commercio, deve mettere i potenziali esportatori in condizione di essere assistiti nel loro sforzo per raggiungere i mercati esteri di interesse, garantendo un costante raccordo con le azioni messe in campo dall'ICE Agenzia e dal Gruppo CDP da un lato, e dal sistema delle Regioni dall'altro.

In questo scenario, ribadito anche attraverso la recente sottoscrizione di un importante Protocollo di Intesa tra MiSE ed Unioncamere, il sistema camerale si è attribuito un obiettivo ambizioso: individuare, formare ed avviare all'*export* 10.000 nuove imprese in un triennio. Operativamente, Ice ed Unioncamere stanno definendo un percorso strutturato di consultazione e collaborazione operativa tra le proprie reti.

La costituzione di una struttura consortile di sistema per l'internazionalizzazione, attraverso un processo di accorpamento tra un primo gruppo di aziende speciali del sistema camerale, potrà essere strumento in questa direzione.

MiSE monitorerà che il complesso di tale azione promozionale raggiunga gli obiettivi previsti dalla riforma di cui al D. Lgs. 219/2016.

Si è fatto altresì riferimento al consolidamento del percorso di efficientamento già intrapreso dalle Camere di commercio italiane all'estero, valorizzando il sistema dello *scoring* e accompagnando la riorganizzazione del *network*, anche in questo caso ove necessario, attraverso alcuni accorpamenti.

## 6. Consolidamento organizzativo di ICE Agenzia

Sempre dal punto di vista organizzativo, si è preso atto della progressiva saturazione della soglia di aumento di efficienza possibile per l'ICE Agenzia, chiamata a gestire una massa crescente di risorse promozionali nell'ultimo triennio.<sup>19</sup> In questo senso, si è condiviso sull'opportunità di un intervento strutturale di adeguamento dell'attuale dotazione organica dell'Agenzia, che consenta di inserire figure professionali con competenze più in linea con l'evoluzione in atto nelle strategie e strumenti per la

---

<sup>19</sup> La spesa promozionale media gestita per addetto è aumentata dai c.ca 40mila euro del 2012 ai 140mila del 2016.

promozione verso i mercati esteri, diminuendo al contempo l'età media del personale (attualmente superiore ai 50 anni).

#### **7. Cooperazione tra livelli di governo**

Per quanto concerne lo sforzo per il coordinamento dell'azione tra i diversi livelli di governo, viene apprezzato il rafforzamento nel livello di collaborazione tra la PA centrale e le Regioni nel campo delle politiche di attrazione degli investimenti esteri registratosi nel corso dell'ultimo anno.

Alla luce di tali esperienze, nel 2018 l'attenzione dovrà rivolgersi alla definizione di una strategia comune dei programmi di promozione delle specializzazioni produttive dei territori, secondo una impostazione che permetta un uso ottimale dei fondi, convogliando su un ristretto numero di progetti condivisi le risorse disponibili a livello nazionale e regionale (queste ultime stimabili in 260 milioni di euro spesi nell'ultimo triennio) e stabilendo criteri di monitoraggio comuni delle iniziative promozionali.