Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

LA PROMOZIONE INTEGRATA DEL SISTEMA PAESE

Autori

E. Andreta, S. Battistella, E. Dalla Massara, M. G. Falcone, M. Filoni, P. Glisenti, G. La Francesca, F. Lucentini, R. Luongo, G. Magliano, M. Melani, P. Messa, F. Palumbo, M. Panizza, P. Scudieri

LINK CAMPUS UNIVERSITY

Prefazione di Vincenzo Scotti

Eurilink University Press

ISTITUZIONI 15

© Copyright 2020 Eurilink
Eurilink University Press S.r.l.
Via Gregorio VII, 601 - 00165 Roma
www.eurilink.it - ufficiostampa@eurilink.it
ISBN: 978 88 85622 91 3
Prima edizione, maggio 2020
Progetto grafico e impaginazione Eurilink

È vietata la riproduzione, anche parziale, di questo libro,
effettuata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia.

Il presente volume è stato redatto con il sostegno finanziario
del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale,
ai sensi dell'art. 23bis del DPR 18/1967

Le posizioni contenute nel presente volume sono espressione esclusivamente
degli autori e non rappresentano necessariamente le posizioni
del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

LA PROMOZIONE INTEGRATA DEL SISTEMA PAESE

Contributi di:

Ezio Andreta, Simona Battistella,
Elena Dalla Massara, Massimiliano G. Falcone, Marco Filoni,
Paolo Glisenti, Gerardo La Francesca, Fabrizio Lucentini,
Roberto Luongo, Giandomenico Magliano, Maurizio Melani,
Paolo Messa, Francesco Palumbo, Mario Panizza,
Paolo Scudieri

Prefazione di Vincenzo Scotti

eurilink
University Press

INDICE

PREFAZIONE
Vincenzo Scotti 9

PARTE PRIMA
PROFILI INTRODUTTIVI: CONCETTI, OBIETTIVI, STRATEGIE 13

CONCETTI DI *SOFT POWER* E *NATION BRANDING*: ORIGINE E DIFFUSIONE
Paolo Messa 15

EXPORT E INTERNAZIONALIZZAZIONE COME "CHIAVI DI VOLTA" DELLA COMPETITIVITÀ DEL PAESE IL QUADRIENNIO 2015-2019
Fabrizio Lucentini 37

SISTEMA PAESE. CONCETTI, ATTORI, OBIETTIVI, STRATEGIE
Ezio Andreta 51

IL PROCESSO DI COINVOLGIMENTO E COORDINAMENTO DEGLI ATTORI. L'ESPERIENZA DI MOMENTO ITALIA BRASILE 2011/2012"
Gerardo La Francesca 57

LA COSTITUZIONE E IL FUNZIONAMENTO DEGLI STRUMENTI PER LA PROMOZIONE INTEGRATA DEL SISTEMA PAESE
Maurizio Melani 73

PARTE SECONDA
SISTEMA ITALIA 83

GLI ENTI TERZI
Roberto Luongo 85

LA PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY
Roberto Luongo 93

L'UNICITÀ DELL'UMANESIMO ITALIANO
Marco Filoni 101

LA GOVERNANCE DEL TURISMO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ: IL CONTRIBUTO DEL "PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO DEL TURISMO" (2017-2022)
Francesco Palumbo 113

LA PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY. LA TRADIZIONE DELL'UNIVERSITÀ
Mario Panizza 155

INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI, ATTRAZIONE E ATTRATTIVITÀ-PAESE
Giandomenico Magliano 165

INVESTIMENTI ESTERI DIRETTI E QUALITÀ ISTITUZIONALE
Paolo Scudieri 185

L'ITALIA A EXPO 2020 DUBAI. LA CREATIVITÀ COME COMPETENZA MULTIDISCIPLINARE E INTERSETTORIALE
Paolo Glisenti 191

PARTE TERZA
DAL SISTEMA ITALIA AL BRAND ITALIA: L'EVOLUZIONE 203

LA PERCEZIONE DEL BRAND ITALIA: UNA PRIMA ANALISI DI SOCIAL INTELLIGENCE
Simona Battistella ed Elena Dalla Massara 205

LA PROMOZIONE DEL BRAND ITALIA
Massimiliano G. Falcone 225

PREFAZIONE

L'impegno maggiore è stato rivolto a contenere il numero dei morti, cercando di sperimentare le più diverse terapie a mano a mano che gli scienziati cominciavano a conoscere l'aggressore da sconfiggere. Il limitare i decessi era collegato all'obbiettivo di contenere i contagi oscillando tra due diversi approcci che andavano dal blocco totale della vita economico-produttiva, sociale, politica, scolastica e religiosa, per evitare ogni contagio tra gli esseri umani, alla ricerca di altre e diverse forme per affrontare il problema. Le due parole magiche sono state, e lo sono ancora, chiudere o aprire.

Siamo ancora nel guado della seconda fase e ancora molto lontani dal capire ed elaborare un piano per lo sviluppo dell'economia e della società sapendo solo, e ripetendo, che nulla sarà più come prima.

Il fatto, per certi versi drammatico, è che tutto questo è avvenuto in concomitanza con un cambiamento radicale del modo di produrre e di vivere incalzato dal sempre più repentino cambiamento della scienza e delle tecnologie.

Nei tanti scenari che vengono ipotizzati c'è sempre il riferimento al tema del "Sistema Paese", affrontato nella prima riflessione qui pubblicata, punto d'avvio del volume con i bei saggi di Andreta e Melani.

"Fare sistema" è una sfida di estrema attualità, ed è resa ancora più cogente, come abbiamo accennato, dalla pandemia in atto e dalle trasformazioni profonde di carattere sociale, politico ed economico che questo evento – per sua natura globale – richiederà.

Stiamo imparando, infatti, che senza "fare sistema" non ne usciamo.

Innanzitutto, dalla nostra prospettiva italiana, stiamo riscoprendo l'importanza (e la difficoltà) di un'azione politico-istituzionale capace di coordinare e armonizzare, le diverse spinte, gli interessi, gli attori pubblici e privati, centrali, regionali e locali nel perseguimento di un "interesse nazionale" che troppo facilmente ci eravamo rassegnati a considerare irrilevante.

In secondo luogo, e forse soprattutto, come "sistema-mondo", laddove la crisi pandemica impone un ripensamento delle interconnessioni globali tra i diversi "interessi nazionali", stiamo comprendendo che senza un grande sforzo unitario, politico, non riusciamo a dominare fenomeni devastanti come l'epidemia Covid (ma anche quelli legati al cambiamento climatico o alle migrazioni).

Rispetto alla sfida che abbiamo indicato c'è la riscoperta della centralità dell'intervento pubblico, per sua natura al centro di questo volume in quanto volano essenziale della proiezione internazionale dell'Italia.

Gli obiettivi di internazionalizzazione che si pone il nostro "Sistema Paese" non riescono ad essere raggiunti in base alla spontanea azione delle forze del mercato. Solo una mano pubblica, ispirata da un approccio olistico ai problemi esistenti e alle risorse disponibili, può riuscire nell'intento. Come giustamente nota Andreta nel suo saggio "alla Politica è assegnato il compito di costruire e di adattare continuamente all'evoluzione della situazione le condizioni favorevoli alla promozione dello sviluppo, della coesione e della competitività del Paese, intesa questa ultima come capacità di attrazione".

E, come notano nei loro saggi sia Magliano che Scudieri, la "qualità delle istituzioni" è un ingrediente essenziale di questa "competitività" del Sistema Paese "intesa come capacità di attrazione".

La riscoperta della funzione dello Stato trova, tuttavia, una classe dirigente del Paese ancora del tutto immersa in una cultura liberista che affida ai soli meccanismi automatici del mercato la via dello sviluppo e della grande trasformazione del pianeta. Così come questo liberismo trova totalmente impreparata, nel nostro Paese, la classe dirigente, altrettanto è impreparata alle sfide ormai determinanti della ricerca e della formazione.

Questo volume (come il precedente) nasce dall'esperienza del Master in *Governance dei processi di comunicazione e promozione del Sistema Paese* che abbiamo realizzato alla Link fin dall'anno accademico 2017-18. La ragione la troviamo – in una prospettiva più ampia – nella necessità di una formazione di specifiche professionalità nell'ambito della promozione e della comunicazione del "Sistema Paese". Questa è un'urgenza obiettiva, visti i compiti che ci stanno dinanzi per un riposizionamento del nostro sistema produttivo e della nostra società (anche, di nuovo, in relazione alle politiche di ripresa dalla crisi causata dalla pandemia).

E la formazione, in questo caso, non può che essere di tipo interdisciplinare. Si tratta di formare non solo dirigenti della Pubblica Amministrazione e dell'impresa, ma una nuova "classe dirigente" per il Paese, che abbia una visione complessiva, di sistema. Questi volumi, come la formazione impartita nel Master, nascono all'interno di una università che ha posto al centro del suo lavoro accademico la ricerca.
Vorrei dire non solo ai nostri studenti ma a tutti gli operatori che leggeranno questo secondo volume – che forma col primo un solo percorso intellettuale e pratico – di approcciarsi alla lettura con una forte predisposizione all'*analisi dei problemi* (Concetti, obiettivi, strategie), una *conoscenza profonda e non formale degli strumenti* a *disposizione* (Sistema Italia), e una capacità di *generare prassi*, di *creare buone pratiche* (Dal Sistema Italia al Brand Italia: l'evoluzione).
Buon lavoro!

Vincenzo Scotti
Presidente dell'Università degli Studi "Link Campus University"

PARTE PRIMA

Profili introduttivi: concetti, obiettivi, strategie

CONCETTI DI *SOFT POWER* E *NATION BRANDING*: ORIGINE E DIFFUSIONE

PAOLO MESSA[*]

"*Soft power*" e "*nation branding*" sono due modalità di espressione del potere. Sono formule linguistiche d'effetto dell'era contemporanea di concetti che fondano le loro basi nell'essenza delle dinamiche relazionali e nelle forme in cui si è articolato nei secoli, e nei millenni, il concetto di "potere", baricentro degli studi della filosofia politica e del resto delle scienze sociali. Per certi versi, quindi, l'origine è antica quanto le strutture sociali.

L'espressione "*soft power*", ovvero "potere morbido", però, nasce nel 1990 con Joseph S. Nye, scienziato politico statunitense docente ad Harvard e già presidente dello *U. S. National Intelligence Council* che, in un articolo apparso sul *The Atlantic Monthly*[1], la coniava per indicare inizialmente una leadership non autoritaria ma autorevole e attrattiva nel contesto di interdipendenza. Ben presto la formula avrebbe trovato la sua più naturale applicazione nel complesso delle relazioni internazionali, soprattutto nell'era della globalizzazione, per indicare quell'insieme di rapporti innanzitutto culturali e transnazionali che accompagnano, e spesso precedono, le relazioni internazionali di tipo tradizionale.

Anche la formula "*nation branding*" inizia a circolare negli anni '90[2], per affermarsi in maniera più strutturata nei primi anni 2000[3]. Il *nation branding*, come strategia di promozione applicata non solo ai beni e ai servizi ma anche a paesi e nazioni, appare una sorta di conseguenza del *soft power* come egemonia culturale, in particolare nell'ambito dell'immagine di

[*] Direttore Relazioni Istituzionali Italia di Leonardo.

[1] Joseph S. Nye, Jr., "The Misleading Metaphor of Decline," *The Atlantic*, March 1, 1990.

[2] Philip Kotler; H. Donald Haider; Irving Rein, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York, 1993.

[3] *Journal of Brand Management* (2002), Special Issue: *Nation branding*, 9, 4-5, April.

sé che un paese trasmette all'estero, soprattutto in campo industriale, alimentare o della moda. In ogni caso, i concetti di *soft power* e *nation branding* sono spesso inseriti nel contesto delle teorie del liberalismo, e principalmente del liberalismo dell'interdipendenza (David Mitrany, Ernst Haas, Robert Keohane).

1. *Hard* e *soft power*: un primo tentativo di inquadramento

Nel complesso delle relazioni internazionali, il *soft power* è stato sin da subito inquadrato come parametro qualitativo di quelle azioni che, per il carattere spesso "immateriale" dei mezzi utilizzati, si distinguono dal complesso degli indici quantitativi associati al concetto di "hard power". Non solo la forza militare ed economica, infatti, ma anche la diffusione della cultura e della storia concorre al potenziale di attrazione di una nazione. Al concetto di *soft power* vanno, dunque, legate tre nozioni: primariamente quella di "potere" come sua espressione; quella di "influenza" come modalità in cui il potere si esercita; quella di "interesse nazionale" in quanto la tutela di quest'ultimo risulta l'obiettivo strategico.
Al di là del ricorso alla violenza o a mezzi coercitivi, se la capacità di persuadere alcuni ad agire secondo il volere di altri è il risultato dell'influenza che i secondi esercitano sui primi, comprendiamo facilmente che il potere non si esprime solo nella forma classica di uso della forza ma anche facendo "scorrere dentro" (*influĕre*) un'idea, una posizione, un orientamento al fine di condizionare l'altro. Il *soft power* è, dunque, nella sua essenza un potere cooptativo che trova piena affermazione nel complesso dell'interdipendenza a livello internazionale e che induce il cooptato ad un senso di legittimazione per gli strumenti utilizzati da una nazione nel raggiungimento dei propri obiettivi. Il motivo di tale riconoscimento discende dal fatto che fini e mezzi risulterebbero basati prevalentemente su principi, valori e caratteri ideali con alto potenziale di suggestione.
In questo senso, il potere cooptativo fa leva sulla forza dei dettagli e sugli aspetti culturali di un paese per accrescerne l'immagine pubblica. Non solo, a sua volta l'immagine pubblica diviene leva propulsiva di tipo politico,

economico e commerciale per il paese[4]. Ciò perché le campagne di *soft power* vincenti sono caratterizzate da una sofisticata logica di pianificazione orchestrata a livello centrale, in associazione al ricorso alla potenza economica, commerciale e militare, e proiettata nel medio-lungo periodo.
Nella distinzione storica tra *hard* e *soft power* non c'è solo il ricorso o meno ai mezzi coercitivi. Si pensi anche all'adagio del "stick and carrots"; si pensi alla *lex frumentaria* del "panem et circenses" con cui la Roma imperiale compensava all'interno il "divide et impera" nei territori conquistati e il rafforzamento delle legioni di stanza lungo il confine. Ben lontano dai fasti della Roma antica, tale strategia avrebbe trovato, ad esempio, applicazione in epoca moderna nell'impero coloniale britannico. Si pensi a come alla Atene conquistata sul campo di battaglia sia seguito il trionfo della civiltà ellenistica su quella latina: un fenomeno che agli occhi di Catone il Censore nel II secolo a.C. appariva come la strategia greca di contrasto ai barbari. Si pensi all'impianto amministrativo romano per il controllo delle province e alla pretesa romana, narrata dallo storico Tacito, di aver portato la pace dove Roma aveva fatto terra bruciata.

2. *Soft power* tra XX e XXI secolo: i trend americano, russo e cinese

Non è stata, forse, l'esportazione della cultura latina, la diffusione del diritto romano e della lingua latina un esempio di *soft power*? Un profondo conoscitore della cultura classica come Luciano Canfora ricorda come la durevolezza di un impero dipenda dalla sua disposizione ad estendersi e, richiamando le opere di Tacito, rammenta come l'arte di governare di Roma constasse nella capacità di cooptare, anche estendendo la cittadinanza alle *civitates* dell'impero[5]. Allo stesso modo, si pensi all'opera di diffusione del common-law britannico nei paesi anglofoni e, giustappunto, alla creazione della "anglo-sfera"[6] nella quale si distinse la costola degli Stati Uniti, oltre all'affermazione della lingua francese nell'ambiente diplomatico come

[4] Paolo Messa, *L'era dello Sharp Power*, Università Bocconi Editore, Milano, 2018.
[5] Luciano Canfora, *Il presente come storia*, Bur Rizzoli, Milano, 2015.
[6] Antonio Donno, "'Anglo-Saxonism' o 'Anglosfera': note sul '*soft power*' americano nel Novecento", *Storia Libera*, anno III, n. 6, 2017.

riflesso degli investimenti nella promozione della cultura francese all'estero nel XVII-XVIII secolo.

Come lo stesso Nye ha sostenuto in un articolo su *Foreign Policy*[7] quindici anni dopo lo scritto del '90, la formula "*soft power*" ha conosciuto negli anni numerose interpretazioni, fornendo senza dubbio un valido strumento per una rilettura delle relazioni internazionali delle Grandi Potenze, in particolare delle due Superpotenze durante la Guerra Fredda, dalla prospettiva dell'egemonia culturale. A tal proposito, è interessante l'interpretazione suggerita già a metà degli anni '90 da Frank A. Ninkovich che attribuiva enorme importanza alla "diplomazia delle idee"[8].

Quali sono le forme e gli attori che agiscono nelle dinamiche di quella che, in riferimento all'approccio odierno cinese, è stata recentemente definita "offensiva gentile"[9]? Va sottolineato che, per quanto l'intento del concetto resti costante, le sue modalità, gli attori coinvolti e il campo di applicazione seguono l'aggiornamento dei tempi. Senza voler minimamente sminuire la genialità della riflessione del politologo statunitense Robert Dahl sulla democrazia quando sosteneva che questa sembra esser stata inventata in più luoghi e in diversi momenti[10], così il concetto di "potere" è evoluto nel tempo mutando in base a contesti, attori, pratiche, risorse e fini. Non è un caso, d'altronde, che il concetto di potere rimanga ancora oggetto di numerosi studi interdisciplinari. Non solo le varie scienze ne hanno nei secoli rintracciato varianti e articolazioni, ma quand'anche si voglia ancora oggi qualificare un campo di potere, come nel caso di quello militare, politico o economico e così via, ci si rende facilmente conto che anche tali perimetri contestuali non esauriscono l'intreccio delle dinamiche, dei mezzi, delle cause e degli effetti ibridi che contribuiscono a definirlo. Allo stesso modo, provare a fornire una definizione, origine e diffusione del concetto di *soft power* risulta un esercizio artificioso che potrebbe già domani risultare vano, essendo cambiati gli scenari internazionali.

Le modalità attraverso cui un paese articola il suo *soft power* sono numerose e, come abbiamo visto, fin dall'antichità hanno interessato la diffusione della

[7] Joseph S. Nye Jr., "Think Again: *Soft power*", *Foreign Policy*, February 23, 2006.
[8] Frank A. Ninkovich, *The Diplomacy of Ideas: U.S. Foreign Policy and Cultural Relations, 1938-1950*, Chicago, 1995.
[9] J. Kurlantzick, *Charm Offensive: How China's Soft Power Is Trasforming The World*, Yale Univeristy Press, New Haven, 2007.
[10] Robert A. Dahl, *On Democracy*, Yale University Press, New Haven, 2000.

lingua, la promozione dei prodotti enogastronomici o dell'impianto normativo. In tali contesti, oggigiorno, gli agenti di influenza vanno individuati nei centri di ricerca, negli Istituti di cultura, negli esercizi turistico-ricettivi, nelle produzioni artistiche, nonché in una vasta gamma di enti non governativi (partiti politici, sindacati, ONG, associazioni e fondazioni) con i quali i governi intrattengono rapporti in stretta connessione alle attività di cosiddetta "public diplomacy" e alla gestione dei mezzi di comunicazione. Nell'alveo delle relazioni internazionali, a fronte della diversità di tecniche e mezzi utilizzati, è possibile rintracciare dei trend ed approcci generali che descrivono il *soft power* contemporaneo, ed in particolare americano, russo e cinese.

Nel primo caso, quello americano e più generalmente occidentale, basa la sua capacità attrattiva sui valori, prevalentemente nell'area di influenza euro-atlantica, che hanno portato alla nascita degli Stati Uniti, all'affermazione della liberal-democrazia e dei principi di libertà ed uguaglianza contenuti nelle carte costituzionali dei paesi euro-atlantici.

Diversamente, il *soft power* russo, riassunto nel cosiddetto "Ruskiy-mir" (mondo russo) risalente all'XI secolo, si basa sui legami storici e culturali tra la Russia e le repubbliche ex sovietiche. Qui l'associazione è all'identità che si raccoglie intorno al c.d. "spazio di civiltà", tipico anche del mondo greco-romano e bizantino e che è stato rivisitato in epoche più recenti nelle "politiche di vicinato" prese in prestito anche dal mondo occidentale (v. Dottrina Monroe; PEV - Politica europea di vicinato). Al caso russo, rispetto alla definizione di Nye che è incentrata sul modello americano, si applica meglio il concetto di James Sheer, politologo britannico del Chatham House di Londra, secondo cui il *soft power* è una "coercizione soft" e indiretta, condotta tramite metodi intimidatori di copertura e finalizzata ad influenzare le preferenze e le credenze degli altri tramite affinità[11]. L'approccio russo al potere morbido, d'altronde, per il quale è stato istituito un Direttorato per le Relazioni interregionali e culturali unitamente ad agenzie *ad hoc*, sposa l'impostazione leninista dell'interconnessione tra politica estera e politica interna. Nei numerosi contributi del Presidente Putin pubblicati sul sito della Fondazione Russkiy Mir, un progetto del Ministero degli Esteri russo e del Ministero dell'Educazione e della Scienza, il concetto di *soft power* è

[11] James Sheer, *Hard Diplomacy and Soft Coercion: Russia's Influence Abroad*, Chatham House, Royal Institute of International Affairs, London, 2013.

definito come quel complesso di modi e strumenti per il raggiungimento di obiettivi di politica estera senza il ricorso ad armi, ma a mezzi di informazione e altre forme di intervento.
L'approccio cinese fa, invece, perno sulla storia che la Cina incarna in termini commerciali come entità extra-europea che ha sempre cercato un collegamento con il vecchio continente. Il suo progetto è, infatti, prevalentemente basato sui benefici che deriverebbero dalla connessione infrastrutturale di tre continenti, ampliando e aggiornando la vecchia via della seta. Oltre al progetto maestoso della "One Belt One Road", un lavoro importante è svolto sulla valorizzazione dell'origine di alcuni beni enogastronomici che, come nel caso del Thè tibetano, nei secoli hanno assunto più i connotati commerciali di altre realtà presenti lungo la Via, ovvero l'India.

3. Usa e Cina: è in corso una transizione?

Nell'analisi delle vicende degli anni '90-2000, Nye ha principalmente eretto il suo ragionamento sul "*soft power*" intorno agli Stati Uniti. Nel nuovo assetto internazionale post-guerra fredda, gli Stati Uniti risultavano l'unica superpotenza in un mondo unipolare dopo aver compensato le strategie di deterrenza a livello globale con i programmi di assistenza e ricostruzione dei Paesi europei devastati dalla Seconda Guerra Mondiale. Il Piano Marshall, attraverso gli aiuti economici, è stato il più grande progetto di cooptazione del XX secolo al quale ora stanno facendo concorrenza le grandi opere infrastrutturali cinesi in Africa e Asia.
Attraverso l'intersezione tra una dimensione socio-economica e una politico-territoriale, la strategia americana di fare degli Usa lo "sponsor" dell'ordine mondiale e dello stato di diritto internazionale ha trovato negli accordi di Bretton Wood prima e nel c.d. "Washington consensus" degli anni '80, poi, dei casi pratici del tentativo di giungere ad una "sintesi fra triade wilsoniana – libero mercato, pace, democrazia – e il primato geo-politico"[12].
Negli anni '90, in seguito alla caduta del Muro di Berlino, il confronto bipolare ha creato una certa apprensione per la corsa agli armamenti per la quale anche gli Stati Uniti dovevano assumersi la propria responsabilità

[12] Zeno Leoni, "La grande strategia americana nella transizione storica: le implicazioni per l'Italia", *Dossier del Machiavelli*, n. 16, Centro Studi Politici e Strategici, 3 maggio 2019, p. 3.

senza il rischio di essere considerati, al termine del confronto, un attore invadente o dominante. Negli ultimi vent'anni, il riconoscimento da parte statunitense della transnazionalità di alcune questioni – quale la lotta al terrorismo e al cambiamento climatico – se da una parte ha garantito a Washington un canale verso le cancellerie internazionali, dall'altro non ha avallato la sua eccezionalità nel nuovo assetto multipolare, inaugurando il "paradosso" del potere americano[13], ovvero la constatazione che sulle questioni transnazionali gli Stati Uniti debbano agire di concerto con gli altri attori.

Più di recente, il fatto che nella competizione tra Cina e Stati Uniti a livello commerciale e tecnologico si parli di *soft power* in riferimento alla strategia cinese è di per sé la dimostrazione che il potere dolce, di cui gli Stati Uniti sono stati modello nel XX secolo, è stato fonte di emulazione per altri stati. Sappiamo bene come talvolta l'allievo possa superare il maestro, e in questo caso nel lungo periodo l'esercizio del *soft power* sembra aver sortito effetti negativi per l'ispiratore. È il caso della Cina, ma è dal 2000 anche il caso della Russia, che come vedremo più avanti, ha lanciato una revisione della politica estera, avviando una "occidentalizzazione" della sua immagine.

Nel passaggio dall'assetto unipolare a quello multipolare, la Cina si distingue tra gli attori principali non solo in base ai dati relativi alla crescita del suo prodotto interno lordo, delle spese per la difesa e dell'evoluzione tecnologica, ma anche per il flusso di investimenti destinati alla promozione del suo punto di vista fatta in primis attraverso la diffusione dell'Istituto Confucio.

L'esportazione della "propaganda" cinese è iniziata in maniera silenziosa parallelamente all'affermazione unipolare degli Stati Uniti, seguendo le tecniche consuete del *soft power*. Già sotto la segreteria del PCC di Jiang Zemin (1989-2002) è stata avviata un'operazione di *rebranding* tramite i media statali e i canali satellitari in lingue diverse dal mandarino, prima fra tutte la lingua inglese, e con una programmazione capace di competere con CNN e BBC. Tale impostazione è continuata sotto la segreteria di Hu Jintao nel quadro della "grande propaganda" (*da wai xuan*) del 2009, che ha dedicato particolare attenzione al rafforzamento delle agenzie stampa, tra cui la storica Xinhua News Service, e degli altri organi di stampa (Global times;

[13] Joseph S. Nye, *The Paradox of American Power: Why the World's Only Superpower Can't Go It Alone*, Oxford University Press, New York, 2003.

People's Daily), e che è culminata sotto Xi Jimping nella maxi-fusione delle maggiori emittenti nel 2018, la creazione di un unico maxi-network e la censura dei social.
L'affermazione cinese passa attraverso lo stesso strumento su cui è stato eretto il *soft power* americano: l'economia. La crescita di dodici volte del Pil cinese dal 2000, l'assorbimento del debito americano e gli ingenti investimenti in Ricerca & Sviluppo fanno della Cina il motore dell'economia mondiale. La competizione tecnologica spinge gli Stati Uniti a rinvigorire i cervelli dei propri ingegneri per evitare il rischio di perdere il primato nel settore, anche alla luce del fatto che molti interessi delle multinazionali americane dipendono dall'economia cinese. Se negli anni '80 il commercio sovietico-americano ammontava a 2 miliardi di dollari all'anno, infatti, oggi bisogna fare i conti con un commercio tra America e Cina che si aggira intorno ai 2 miliardi di dollari al giorno. L'obiettivo del presidente cinese è quindi quello di sfruttare, basandosi sui dati economici e del progresso tecnologico come hanno fatto gli Stati Uniti in passato, il sogno della grandezza nazionale come maniera per giustificare il controllo totale del Partito Comunista.
Infine, la genialità delle invenzioni e dei prodotti che nascono nella Silicon Valley fanno degli Stati Uniti il faro nel campo delle ICT e il primo sponsor dei concetti moderni dell'innovazione e dell'avanguardia nei metodi e nelle tecniche utilizzate nella trasmissione, ricezione ed elaborazione di dati e informazioni. Steven Paul Jobs, meglio noto come Steve Jobs, co-fondatore di Apple e autore del decollo della Pixar, con il suo stile minimal e smart è stato l'ambasciatore del successo tecnologico americano nel mondo ed è tutt'oggi un'icona di progresso. Apple deve però far fronte al *competitor* tecnologico cinese, Huawei, similmente sofisticato e di gran lunga più economico.
La digitalizzazione dell'economia statunitense deve far i conti, altresì, con i progressi malevole fatti nel campo ed è quindi molto più esposta di altre agli sviluppi sul fronte cibernetico. Per questo, da ormai un decennio gli Stati Uniti stanno conducendo un lavoro diplomatico con il quale sensibilizzano i paesi alleati alle questioni di sicurezza cibernetica, mettendoli in guardia dalle attività malevoli di altri attori internazionali. Ma ciò significa anche trovare un equilibrio tra protezione della proprietà intellettuale e sostegno al flusso di idee, persone, capitali e beni. È in questa interconnessione che si

inserisce un rapporto confliggente tra globalismo, mercantilismo e nazionalismo che stringe il legame già esistente tra *soft power* e *nation branding*.

4. La sfida tecnologica: è possibile individuare gli attori di influenza?

Individuare un attore a cui attribuire il dominio di qualcuno o qualcosa risponde all'esigenza storica di creare un ordine cronologico che aiuti a cristallizzare nomi, fatti, luoghi e periodi. La storia viene di per sé catalogata in fasi. A rigor di logica, alla fase di espansione e potere di una o più nazioni, si è soliti farne seguire una successiva contrassegnata dalla posizione dominante conquistata da nuovi trionfatori e dal declino dei precedenti protagonisti.

Nell'accezione dell'intelligence, gli "agenti di influenza" possono essere attori statuali e non[14]. Nel nostro caso tralasciamo l'"agente di influenza" che opera nel campo dell'intelligence ed è primariamente attento alla raccolta di dati sensibili, per concentrarci sul soggetto o l'organismo che intende veicolare un messaggio al fine di cooptare l'altro.

Come è stato anticipato, gli agenti di influenza attuali sono prevalentemente enti, istituti, associazioni, fondazioni e organismi pubblici e privati. Alla luce delle diverse attività condotte da questi agenti, nella fase attuale, caratterizzata dalla dialettica commerciale tra Usa e Cina – dietro la quale insiste silenziosa e determinata la Russia nel coltivare la propria ambizione geostrategica e s'inseriscono nuovi attori anche dal Medio Oriente – in prima battuta appare logico concentrarsi sulla transizione evidente del dominio da Washington a Pechino. Al contempo, però, appare difficile applicare la stessa scansione cronologica del passato per almeno due ordini di motivi: l'emergere del terrorismo internazionale e l'introduzione di nuovi strumenti e modalità attraverso cui esercitare il potere.

Partendo dal primo, il concetto di *soft power* potrebbe essere "messo in crisi" proprio dal fatto che l'evoluzione e articolazione su scala globale di organizzazioni terroristiche come al-Qaeda o lo Stato Islamico ha riportato

[14] Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento delle Informazioni per la Sicurezza, "Il linguaggio degli Organismi Informativi - Glossario Intelligence", *Quaderni di Intelligence*, Gnosis, giugno 2012.

gli Stati, tra questi Washington in primis, a preferire esplicitamente l'*hard power*.

Per quanto attiene il secondo punto, invece, già nel 2011[15] lo stesso Nye, proponendo l'immagine della distribuzione del potere lungo una "scacchiera tridimensionale", si chiede cosa significhi esercitare il potere nella mutevolezza e nella varietà dei contesti che disegnano il XXI secolo. Il quesito non trova facile risposta se restringiamo il campo di osservazione alle dinamiche di *soft power* per almeno due ordini di motivi.

In primo luogo, il concetto contemporaneo di "*soft power*", nato con l'osservazione del *modus operandi* statunitense, starebbe transitando da Occidente ad Oriente, nel quadro di una strategia cinese in un certo senso omnicomprensiva e le Olimpiadi di Pechino del 2008 avrebbero registrato l'avvento manifesto di tale cesura.

In secondo luogo, presa quella attuale come l'era dell'informazione globale, il problema non sarebbe da intravedersi nella transizione del potere, ma nella diffusione dello stesso tra attori non statali attraverso i nuovi media e il mondo della "cyberinsicurezza"[16], nelle risorse nuove della rivoluzione informatica e nella storia più persuasiva che viene messa in circolo. Se fino ad ora l'*hard power* si distingueva dal *soft* per degli indicatori misurabili (i.e. percentuali di Pil destinati alle spese per la difesa; velocità, capacità e precisione di arma; numero di vittime, e così via) ed era messo in crisi da nuovi parametri di tipo qualitativo, ora emerge l'esigenza di stimare e/o valutare una detenzione ed un esercizio di potere che travalica le previsioni di crescita del PIL nazionale, perché non sussisterebbe alcuna relazione di reciprocità interstatale sul piano delle attribuzioni logiche e funzionali. Al proposito, recentemente l'Alleanza atlantica ha riconosciuto il cyberspace come nuovo dominio operativo, oltre a terra, aria e acqua.

Legato a quanto appena detto s'inserisce il campo dell'informazione. Negli ultimi anni, soprattutto alla luce del fenomeno delle cosiddette "fake news", ha incrementato la propria rilevanza un altro dominio, quello informativo, che gli operatori della sicurezza reputano altrettanto considerevole[17]. Come

[15] Joseph S. Nye Jr., *The future of power*, Public Affairs, New York, 2011.
[16] *Ibid*.
[17] Alfonso Montagnese, "L'agente di influenza" (articolo pubblicato sulla rivista online dell'Agenzia informazioni e sicurezza interna), luglio 2013.

si inserisce il fenomeno appena citato nel ragionamento sul *soft power* e *nation branding*?

Nel confronto tra gli stati, e nell'era dell'informazione globale e del progresso nel campo delle tecnologie per la comunicazione, il controllo delle informazioni è essenziale nel momento in cui si ricorre a pratiche di *soft power* e la propria attività diplomatica, economica, commerciale o culturale è tesa a far conoscere o affermare un aspetto del proprio impianto utilizzando le tecnologie di avanguardia succitate. Non si tratta di propaganda né di pubblicità, ma di dinamiche che incidono sull'aspetto cognitivo e psicologico dell'altro[18] al fine di indurlo a considerare l'azione del primo come giusta e legittima, pur non accludendo alcun beneficio evidente o concreto all'accettazione di quel *modus operandi*.

Se consideriamo il costante flusso di informazioni di cui siamo destinatari quotidianamente, e ragioniamo sul loro contenuto, potremo non difficilmente accorgerci del fatto che talvolta le finalità informative di alcuni messaggi da parte di uno stato consistono nella messa in crisi dell'impianto di valori o di informazioni del ricevente allo scopo di affermare la propria posizione geopolitica. In tale contesto, il dominio informativo può fungere da campo di battaglia[19] sul quale, dietro modalità tipiche del *soft power*, vengono messe in atto strategie di manipolazione e destabilizzazione tramite tattiche di informazione offensiva e di disinformazione. Queste possono essere condotte attraverso strutture fisiche, come gli istituti di cultura e i think-tank, ma anche piattaforme online di networking, siti web, blog o social network (in particolare per mano dei cosiddetti "troll" e "bot"), e mezzi stampa (tv, radio, giornali, riviste).

Molti analisti concordano sull'individuazione della Russia come uno degli attori più attivi in questione di propaganda politica con scopi di destabilizzazione[20]. Nella dottrina militare russa del dicembre 2014, infatti, è particolarmente importante la menzione dei mezzi non militari, ma politici, economici e informativi che caratterizzano il conflitto moderno tra le nazioni, ovvero quelle attività propagandistiche il cui target è la popolazione al fine di minare la tradizione storico-culturale del Paese. Per questo il *soft*

[18] *Ibid*.
[19] *Ibid*.
[20] Per un approfondimento sulle categorie dei mezzi utilizzati dalla Russia per la diffusione della propria propaganda politica si veda P. Messa, *L'era dello Sharp Power*, *op. cit*.

power russo sfrutta non solo le classiche direttrici economico-finanziarie, della chiesa ortodossa e dell'agenzia federale deputata al *Commonwealth of Independent States Affairs, Compatriots Living Abroad, and International Humanitarian Cooperation* (*Rossotrudichestvo*), ma anche l'impianto massmediologico. In particolare, quest'ultimo, unitamente al segmento russo di internet *Runet*, è utile per alimentare i sentimenti euroscettici e foraggiare le tesi dei partiti di tale orientamento. È di non poco conto che nel Regno Unito il progetto russo editoriale *Russia Today* sia il quarto canale più seguito dopo BBC, Sky e Aljazeera, così come non è banale che tra le prime emittenti con le quali Russia Today abbia stretto delle collaborazioni, vi sia la venezuelana *Telesur*.

Nell'ambito delle attività di intelligence esistono discipline che, come nel caso dell'Osint (Open Source Intelligence), sono volte ad acquisire informazioni non solo attraverso i canali classici della categoria, ma anche attraverso il vaglio delle c.d. "fonti aperte" e l'analisi dell'attendibilità della fonte in quanto tale. Se, dunque, oggetto del messaggio è la promozione di una politica intrapresa da un governo o di un brand, smontando il messaggio promozionale, analizzando il contesto in cui si inserisce e ricostruendo la rete dei suoi distributori, si potrà ricavare la finalità ultima alla quale mira, decifrando quanto non viene esplicitamente comunicato. Il risultato è da una parte un'attività complementare a quella più classica dell'intelligence, dall'altra un rapporto che lega il concetto di *soft power* a quello di *nation branding*.

5. L'oggetto: lo stretto legame tra *soft power* e *nation branding*

Affrontare la Cina e la Russia significa per gli Stati Uniti trovare una strategia per continuare a fidelizzare gli Alleati storici e attrarne di nuovi. Tuttavia l'azione potrebbe essere fraintesa e criticata da parte degli stessi paesi europei se all'interno dei propri confini gli Stati Uniti limitano le conquiste relative allo stato di diritto delle quali si sono fatti promotori per mezzo secolo nel mondo.

In genere, infatti, la capacità di persuasione discende principalmente dal fatto che l'*influencer* sia stato in grado di affermare la propria immagine nell'ambito di dinamiche meritorie e reputazionali. In questo senso,

l'innovazione, la capacità di produrre strumenti che siano d'ausilio alla vita quotidiana, è un ottimo modo al giorno d'oggi per aumentare la propria reputazione e fidelizzare gli altri, ma i leader nazionali devono fungersi *brand-identy manager* per assicurare che dietro il successo della propria manifattura ci sia una storia da ammirare. Possiamo dire, quindi, che l'esercizio di influenza e persuasione sia legato in un certo senso al concetto di "fiducia". Viene a supporto di questo ragionamento il *nation branding*, ovvero il filone di studi che si è affermato negli ultimi dieci anni e che si avvale di alcuni strumenti di marketing per la creazione di una *brand image* nazionale. Il *nation branding* è, infatti, il modo in cui una nazione vende la propria immagine all'estero.

Le nazioni hanno sempre "brandizzato" se stesse, attraverso i propri simboli, la propria moneta, i propri prodotti tipici. Ancora una volta si tratta di un fenomeno antico che vide la stessa Roma al fine di promuovere l'immagine di un popolo pacifico e grandioso, nonostante le imprese belliche e i fallimenti, operare una "falsificazione di un dato storico per ragioni imperiali"[21]. Non è forse possibile intravedere negli scritti di Tito Livio e in questo "nuovo genere letterario" l'essenza del *nation branding*? Da sempre si è trattato di un fenomeno complesso perché travalica i parametri delle strategie di *branding* convenzionali, oltre che controverso in quanto le attività ad esso inerenti riflettono marcati caratteri politici.

Nonostante su queste tematiche non si concentri ancora una ricca letteratura, l'attualità registra una preminenza notevole del *nation branding* nelle politiche nazionali, che taluni studiosi del fenomeno tendono anche a chiamare "identità competitiva"[22]. Seguendo la crescita della globalizzazione economica, il *nation branding* si afferma appunto come "*identity management*" per cui alla pervasiva omogeneizzazione dettata dalle dinamiche globali si contrappongono le differenze nazionali come fulcro del successo competitivo degli stati, e dunque del progresso generale. Una manifestazione delle pratiche contemporanee di *nation branding* è l'emergere dei partiti nazionalisti, sovranisti ed euroscettici.

L'obiettivo del tipo di "marketing" in questione mira a stimolare l'export dei prodotti nazionali, ad attrarre investimenti esteri e corroborare l'influenza

[21] Luciano Canfora, *op.cit*.

[22] Simon Anholt, *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan UK, London, 2006.

politica nel contesto internazionale. I parametri per misurare l'efficacia del *nation branding* di una nazione fanno riferimento al valore e al volume delle esportazioni, degli investimenti, alla stabilità nella *governance* e alla propensione alla prosperità, ma anche alla cultura e al sistema di tradizioni, doti di disponibilità e competenza di un popolo, al turismo. Le modalità di promozione per l'attrattività di un paese spaziano dagli accordi bilaterali a livello diplomatico e commerciale, alla diffusione ed affermazione dei prodotti sia di tipo manifatturiero che artistico, letterario, cinematografico e teatrale attraverso una combinazione di attività condotte da enti, istituti, associazioni, fondazioni ed organismi pubblici e privati, ma si basano anche su dinamiche di disinformazione e discredito delle altrui realtà.

Il successo dell'esercizio dell'influenza, inoltre, non si limita alla credibilità dell'agente, ma si amplia e sostanzia nell'oggetto e nel mezzo utilizzati. A sua volta, l'influenza non si limita all'*influencer* "ufficiale", ma sostanzialmente a chiunque utilizzi quell'oggetto e quel mezzo. In tal modo si finisce per potenziare l'obiettivo dell'*influencer* primario e per accreditare gli altri agenti che agiscono con la stessa finalità dell'attore primario, secondo uno *spill over effect.*

Le tecniche utilizzate sono varie e completano, e insieme si servono, delle tecniche di *soft power* di cui si è parlato. Uno degli strumenti che rientra nel meccanismo di *nation branding* è quello della promozione di un prodotto nazionale, ricordando che il brand di successo trova la sua promozione non solo nella componente "visiva" del prodotto, ma nella combinazione di specificità materiali e immateriali e valore aggiunto anche emozionale che lo distinguono e per cui gode di un vantaggio anche solo in linea intuitiva.

Si veda il caso della moda. In un paese come l'Italia, lo stile, la qualità e l'eccellenza del tessile, dell'abbigliamento e delle calzature assicurano all'Italia un primato schiacciante nella differenza tra import ed export e generano un valore aggiunto nell'economia nazionale al quale contribuisce una percentuale non residua della popolazione. Qui agiscono due attori principali: le aziende impegnate in questa "filiera di filiere" d'eccellenza, e in particolar modo i grandi marchi; l'impianto istituzionale, in quanto il settore moda contribuisce alla formula generale del "Made in Italy", la cui tutela è di per sé un interesse nazionale. Non solo: all'estero la nazionalità italiana agisce da facilitatore in contesti e settori produttivi, perché nella nazionalità si richiama l'appartenenza ad un patrimonio e un know-how

edificato in decenni, che è riassunto nella vocazione italiana alla "bellezza"[23].
La "moda" di per sé è un *national* brand, un marchio nazionale. Ben diverso è il *nation-brand*, in cui l'oggetto da promuovere è la nazione, lo Stato, il Paese stesso. In questo, il concetto di "identità nazionale" può risultare più vicino al concetto in oggetto, pur restando egualmente valido il fatto che quel complesso di rimandi alla nazione, quel *cluster* di idee e valori che incorpora il *national brand* contribuiscono al *nation-brand*.

6. Il caso delle Olimpiadi cinesi

Opportunità per la visibilità di un paese, delle sue posizioni o dei suoi strumenti di *soft power* e *nation branding*, sono senza dubbio fornite in occasione delle esposizioni internazionali come le versioni periodiche ed aggiornate della *Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations*, ossia l'"Esposizione Universale" meglio nota come "Expo", ma anche manifestazioni di livello internazionale di carattere sportivo, come nel caso dei giochi olimpici e dei mondiali di calcio. Si tratta di vere e proprie vetrine che gli stati sfruttano per questioni di posizionamento geopolitico.
Possiamo ricordare, al proposito, la "tregua sportiva" tra la Corea del Sud e la Corea del Nord concretizzatasi nella condivisione di una squadra sotto la stessa bandiera in occasione dei XXIII Giochi olimpici invernali a Pyeongchang, in Corea del Sud. In questa occasione, Pechino non ha mancato di sfruttare lo spirito distensivo nell'appuntamento del 2018. Il momento era d'altronde propizio, dato che la creazione della squadra coreana unificata e l'invito rivolto da Seul a Pyongyang a parteciparvi aveva implicato delle eccezioni alle sanzioni contro la Corea del Nord. Ciò aveva suscitato una certa irritazione da parte di Washington, al punto che il Vicepresidente statunitense Mike Pence decise di non presenziare alla cena alla quale era stata invitata anche la delegazione nordcoreana e di rimanere seduto all'inaugurazione dei Giochi durante l'ingresso della squadra coreana unificata. Non vanno dimenticati, inoltre, gli ultimi mondiali di calcio in Russia, e ancora non basse sono le aspettative per le Olimpiadi invernali del

[23] Corrado Augias, *Questa nostra Italia. Luoghi del cuore e della memoria*, Einaudi, Torino, 2017.

2022 che la Cina ospiterà dopo aver già dato con successo prova di grande capacità organizzativa in occasione di quelle estive del 2008.
Già la XXIX Olimpiade di Pechino ha, infatti, funto per la Cina da primo banco di prova per l'inaugurazione della fase avviata da Hi Jintao di trasformazione istituzionale ed affermazione del proprio *minzude zihaogan*, ossia lo spirito nazionale. Quest'ultimo è stato esaltato in primo luogo facendo leva sulle eccellenti prestazioni degli atleti cinesi. Oltre ad una risonanza di tipo culturale, la World Bank ha registrato una correlazione direttamente proporzionale tra il peso del medagliere conquistato e l'andamento del PIL cinese[24]. Un rapporto al quale la Cina ha lavorato concentrandosi non semplicemente sul rigore della preparazione atletica, ma anche sull'efficienza delle infrastrutture sportive, promulgando degli appositi piani nazionali, come il *National Construction Plan of Winter Sports Infrastructure* e il *Promotion Plan of Mass Winter Sports*, varati nel 2016, miranti alla costruzione di impianti sportivi per la stagione invernale capaci di ospitare fino a 300 milioni di persone in occasione dei prossimi Giochi. Come si è accennato, sulle interconnessioni commerciali si basa gran parte del progetto di *rebranding* cinese che sfrutta gli eventi sportivi per la promozione e di conseguenza diffusione di una cultura nazionale fondata anche sulla grandezza sportiva, che ha nel *Project 119* del 2008, ossia il numero di medaglie che la Cina aspira a vincere[25], più di un manifesto programmatico. Un'operazione non nuova per la Cina che già nel 2002 con il *The Olympic Glory-winning Program Guidelines 2001-2010* emanato dal *China's General Administration of Sports* (GASC) aveva mirato ad affermarsi nel panorama infrastrutturale olimpico.
L'appuntamento del 2022 sarà per Pechino occasione per presentarsi nel pieno della sfida cinese verso un radicale rinnovamento del suo piano industriale, in virtù del progetto del Made in China 2025, e dei nuovi accordi commerciali lungo la *One Belt One Road*. Pechino 2022 si prospetta, quindi, come una vetrina ideale per l'esposizione del modello economico,

[24] Center for Strategic and International Studies, "How dominant is China at the Olympic Games?", World Bank data, 12 March, 2019 https://chinapower.csis.org/dominant-china-olympic-games.
[25] Brendan Gallagher, "Beijing Olympics: China aim to end the American dream and conquer the world", *The Telegraph*, 7 August, 2018, https://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/2518468/2008-Beijing-Olympics-China-aim-to-end-the-American-dream-and-conquer-the-world-Olympics.html.

industriale, commerciale, politico e culturale che la Cina sta promuovendo nel mondo attraverso sofisticate tecniche di *soft power* che mirano ad aumentare l'attrattività del modello cinese, e quindi del suo *nation-branding*.

7. Conclusioni: dove è l'Italia?

Come abbiamo visto, a livello internazionale l'indice di successo del *soft power* e del *nation-branding* di un paese si misura in base alla combinazione di dati oggettivi e dati soggettivi. Nella maggior parte degli studi comparativi, l'Italia si posiziona generalmente nella *top-ten* dei paesi con maggiore attrattività, grazie soprattutto al dato culturale e alle capacità diplomatiche[26]. Tuttavia, a causa della bassa stabilità dei propri governi e della conseguente incertezza sull'orientamento delle politiche economiche e di bilancio, in Italia permangono alcune aree di vulnerabilità per quel che riguarda la capacità di attrarre talenti e imprese e il paese risulta più esposto alle conseguenze della dialettica commerciale a livello internazionale. A ciò si unisce un livello di digitalizzazione non ancora sufficiente a competere con altre realtà di eccellenza. Questi parametri utilizzati nella classificazione del successo delle politiche di *soft power* incidono sul valore e le potenzialità del *Made in Italy*, della nostra cultura e delle capacità diplomatiche, ovvero su quei settori grazie ai quali l'Italia recupera posizioni.

Tuttavia, se si desidera non vanificare gli sforzi, il successo di un Paese non può essere concepito sulla mera compensazione dei punti deboli con quelli forti. Il *Made in Italy* vanta un'enorme capacità attrattiva, ma lo limitiamo ad essere solo un *national-brand* invece di inserirlo in una strategia generale di *nation-branding*. Nella stesura di questo contributo i riferimenti alle glorie del passato non sono di cornice, ma appartengono a un'epoca nella quale Roma strutturava una propria strategia di conquista ed espansione.

Diversamente dai casi illustrati nelle pagine precedenti, per i quali è stato possibile delineare dei veri e propri trend con obiettivi chiari e programmati per il medio e lungo periodo, l'Italia mostra una sempre maggiore attitudine alla promozione particolaristica e frammentata degli obiettivi da perseguire e delle pratiche da intraprendere. Il trend che caratterizza il Bel Paese appare

[26] Jonathan McClory, *The Soft Power 30, A global ranking of soft power*, 2017, https://softpower30.com/wp-content/uploads/2018/07/The_Soft_Power_30_Report_2017-1.pdf.

sempre più orientato a promuovere identità singole e in contrasto tra loro invece di un'identità unica e generale nel quadro di una progettualità di "sistema-paese". Si veda il caso della mancata aggiudicazione dell'EMA – l'Agenzia europea del farmaco – a Milano, così come la competizione tra Torino, Milano e Cortina per le Olimpiadi invernali. "Fare sistema" in occasione di tali bandi porterebbe a enormi ritorni economici per il Paese, ma in questi casi i criteri per il conferimento non si basano solo su parametri oggettivi (come lo stato e l'efficienza dell'impianto infrastrutturale della città e del territorio contiguo), ma anche criteri politici. Nel caso dell'EMA, probabilmente il Paese era più concentrato ad attirare l'attenzione europea sulla flessibilità nella legge di Bilancio, così come nel caso delle olimpiadi invernali le tre città avrebbero potuto trovare un compromesso per compensare alla rinuncia alla competizione *ex ante* da parte di Roma per quanto riguardava la tornata olimpionica estiva. Come abbiamo detto, il rappresentante politico deve fungere da vero e proprio *brand-identy manager*, e ciò vale per tutti i livelli di importanza istituzionale ricoperti.

Il concetto di interesse nazionale, quando invocato, in Italia è spesso riassunto in formule di contrasto a entità terze o esterne, invece di essere esso stesso promosso o rientrare in una progettualità che vada "a favore" del *nation-brand*. A sua volta, il *nation-brand* italiano, sulla scorta di formule del tipo "America first", è perimetrato all'individuazione di un ente terzo, che chiameremo ad esempio "Unione Europea", verso cui far confluire problematiche che spesso derivano dalla mancanza o dall'inefficienza della programmazione economico-politica a livello centrale e della pianificazione degli investimenti sia statali che privati. I *vulnus* generati dall'instabilità politica e dall'incertezza economico-finanziaria si estendono a livello sociale e strutturale, rendendo il nostro Paese più fertile ed esposto alle pratiche di *soft power* altrui.

Nelle pagine precedenti è stato fatto riferimento alle strategie manipolatrici con finalità di disinformazione messe in atto da un paese come la Russia. È bene ricordare che la Relazione annuale al Parlamento stilata dal Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica ha incluso la cosiddetta "minaccia ibrida" nel ventaglio dei rischi di cui si occupa la nostra Intelligence, soprattutto con riferimento all'impiego combinato di strumenti convenzionali e non in "operazioni di influenza/ingerenza poste in essere per

condizionare il corretto svolgimento di fondamentali dinamiche dei processi democratici"[27].

In breve, i concetti e la diffusione di modelli di *soft power* e *nation branding* si affermano sempre più come forme di potere nel confronto geopolitico degli stati, non solo delle grandi potenze. Se queste ultime sono ben consapevoli della potenzialità dell'influenza attraverso cui esercitano il proprio potere, spetta alle altre realtà leggere il gioco globale del *soft power* e del *nation-branding* nel prisma della propria sicurezza nazionale e comprendere che la tutela dell'"interesse nazionale" è il motore di tale meccanismo.

Essere indotti da altri a fare qualcosa comporterà la promozione degli interessi altri. Quindi, *cui prodest*?

Riferimenti bibliografici

Anholt, Simon (2006), Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan UK, London.

Augias, Corrado (2017) Questa nostra Italia. Luoghi del cuore e della memoria, Einaudi, Torino.

Canfora, Luciano (2015), Il presente come storia, Bur Rizzoli, Milano.

Center for Strategic and International Studies (2019), How dominant is China at the Olympic Games?, World Bank data, 12 March, disponibile online: https://chinapower.csis.org/dominant-china-olympic-games/.

Dahl, Robert A. (2000), On Democracy, Yale University Press, New Haven

Donno, Antonio (2017), "Anglo-Saxonism" o "Anglosfera": note sul "soft power" americano nel Novecento, Storia Libera, anno III, n. 6.

Gallagher, Brendan (2008), Beijing Olympics: China aim to end the American dream and conquer the world, disponibile online: The Telegraph, 7 August, 2018, https://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/2518468/2008-Beijing-Olympics-China-aim-to-end-the-American-dream-and-conquer-the-world-Olympics.html.

[27] Presidenza del Consiglio dei Ministri - Sistema per l'informazione della Sicurezza della Repubblica (2019), Relazione sulla Politica delle Informazione per la Repubblica 2018, http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/wp-content/uploads/2019/02/Relazione-2018.pdf.

Journal of Brand Management (2002), Special Issue: Nation Branding, 9, 4-5, April.
Kotler, Philip; Haider, H. Donald; Rein, Irving (1993), Marketing Places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations, The Free Press, New York.
Kurlantzick, Joshua (2007), Charm Offensive: How China's Soft Power is transforming the world, Yale University Press, New Haven.
Leoni, Zeno (2019), La Grande Strategia americana nella transizione storica: le implicazioni per l'Italia", Centro Studi Politici e Strategici Machiavelli, n. 16, 3 maggio.
Lum, Thomas; Morrison, Wayne M.; Vaughn, Bruce (2008), China's "Soft Power" in Southeast Asia, Congressional Research Service, disponibile online: https://fas.org/sgp/crs/row/RL34310.pdf.
Marino, Vittoria; Mainolfi, Giada (2009), Made in Italy e Country Branding: strategie di marca per il Sistema Italia, Esperienze d'Impresa, n.1, 2009.
McClory, Jonathan (2017), The Soft Power 30, A global ranking of soft power, disponibile online: https://softpower30.com/wp-content/uploads/2018/07/The_Soft_Power_30_Report_2017-1.pdf.
Messa, Paolo (2018), L'era dello Sharp Power, Università Bocconi Editore, Milano.
Miracola, Sergio (2018), Soft Power: il "modello cinese" gioca la carta dello sport, ISPI, dicembre 13.
Montagnese, Alfonso (2012), Intelligence e deception strategica: manipolazione percettiva ed influenza dei processi decisionali di vertice, Istituto Italiano di Studi Strategici N. Machiavelli, Roma, aprile.
Montagnese, Alfonso (2013), L'agente di influenza, luglio - articolo pubblicato sulla rivista online dell'Agenzia informazioni e sicurezza interna, luglio, disponibile online: https://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/gnosis/l-agente-di-influenza.html.
Ninkovich, Frank A. (1995), The Diplomacy of Ideas: U.S. Foreign Policy and Cultural Relations, 1938-1950, Cambridge University Press, Chicago
Nye, Joseph S. Jr. (1990), The misleading metaphor of decline, The Atlantic, March 1.
Nye, Joseph S. Jr. (2003), The Paradox of American Power: Why the World's Only Superpower Can't Go It Alone, Oxford University Press, New York.

Nye, Joseph S. Jr. (2006), Think Again: Soft Power, Foreign Policy, February 23, disponibile online: https://foreignpolicy.com/2006/02/23/think-again-soft-power/.
Nye, Joseph S. Jr. (2008), The Powers to Lead, Oxford University Press, New York.
Nye, Joseph S. Jr. (2011), The future of power, Public Affairs, New York
Porter, Michael (1990), The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, Harvard Business Review.
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Sistema per l'informazione della Sicurezza della Repubblica (2019), Relazione sulla Politica delle Informazione per la Repubblica 2018, disponibile online:
http://www.sicurezzanazionale.gov.it/sisr.nsf/wp-content/uploads/2019/02/Relazione-2018.pdf
Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento delle Informazioni per la Sicurezza, Il linguaggio degli Organismi Informativi - Glossario Intelligence, Quaderni di Intelligence, Gnosis, giugno 2012.
Sheer, James (2013), Hard Diplomacy and Soft Coercion: Russia's Influence Abroad, Chatham House, Royal Institute of International Affairs, London.
Snyder, A. Scott (2018), Will South Korea's Olympic diplomacy last?, Council on Foreign Relations, disponibile online: https://www.cfr.org/expert-brief/will-south-koreas-olympic-diplomacy-last.

EXPORT E INTERNAZIONALIZZAZIONE COME "CHIAVI DI VOLTA" DELLA COMPETITIVITÀ DEL PAESE. IL QUADRIENNIO 2015-2019

FABRIZIO LUCENTINI*

La capacità di presidiare i mercati internazionali è divenuta un elemento fondamentale per la tenuta della competitività del Paese: il Piano straordinario per il Made in Italy, lanciato nel 2015, si è posto la finalità di supportare il rilancio del Made in Italy sui mercati internazionali e di far recuperare capacità di attrazione degli investimenti esteri, facendo leva sulle potenzialità presenti nel nostro sistema produttivo e sulle opportunità offerte dalla crescente ricchezza globale.

Negli anni più duri della crisi e della stagnazione del mercato interno, l'unica variabile macro-economica che si è mantenuta costantemente positiva è stata quella del valore delle nostre esportazioni (a fronte del dato degli investimenti pubblici e privati, della spesa pubblica e dei consumi privati, tutti accomunati da valori in caduta).

Nell'ultimo quadriennio, le imprese caratterizzate da un consistente fatturato export, e tra queste le circa 3.000 medie-imprese italiane definite "born global", hanno presentato i saldi attivi più cospicui non solo in termini di fatturato, ma altresì come capacità di creare nuova occupazione e capacità innovativa.

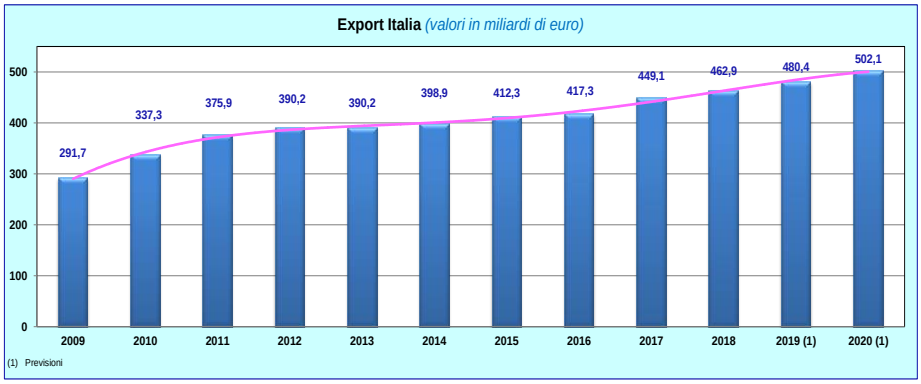
È quel pezzo del paese che ha saputo agganciare la domanda internazionale e si sta rimettendo sulla strada della crescita.

Nel 2018, l'export italiano di merci ha toccato il suo picco storico più alto: 462,9 miliardi di euro.

Nel 2017, il peso delle nostre esportazioni sul PIL ha superato – per la prima volta in assoluto – la soglia del 30% (31,3%). Lo scorso anno tale quota è stata pari al 31,8%, mentre le previsioni della *Economist Intelligence Unit*

* Direttore Generale per le Politiche di Internazionalizzazione e la Promozione degli scambi del MISE.

(aprile 2019), vedono tale rapporto salire fino ad almeno il 32% sia per il 2019 che per il 2020.
L'Italia – con una quota di mercato del 2,8% – è il nono paese esportatore al mondo di merci (anno 2018); nonostante la crescita impetuosa dell'export cinese e degli altri Paesi BRIC's (Brasile, Russia e India), siamo riusciti a difendere la nostra quota di mercato (ancora pari al 76% delle quote di export detenute nel 2000), più e meglio di tanti altri concorrenti.
Non a caso, dal 2014 al 2017 l'avanzo commerciale italiano ha superato costantemente la soglia dei 41 miliardi di euro (nonostante lo storico peso derivante alla nostra bilancia commerciale dalla dipendenza energetica). Nonostante una congiuntura non semplice, questa tendenza si è consolidata a inizio 2019, con una ulteriore crescita del nostro export (+2% nel trimestre gennaio-marzo).



Sono numeri importanti, frutto innanzitutto delle capacità e degli sforzi delle imprese italiane, che hanno saputo intercettare la crescente domanda di Made in Italy che sale dai mercati internazionali, investire, innovare e competere dando un contributo straordinario allo sviluppo del Paese.
Il ruolo del sistema pubblico era ed è quello di affiancare e sostenere questo percorso, facendo leva sui punti di forza e cercando di ovviare alle relative debolezze.
Esistono infatti margini per un ulteriore rafforzamento dell'internazionalizzazione del nostro sistema produttivo che ci hanno suggerito come centrale una *policy* che punti a sostenere e, perché no, incrementare ulteriormente la capacità di presidio dei mercati internazionali delle nostre

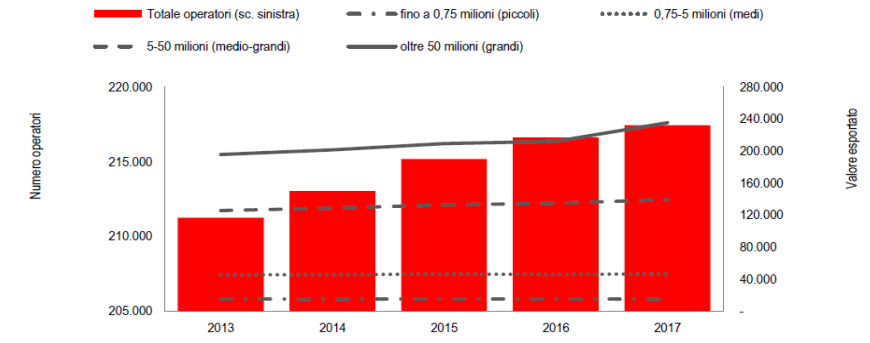
imprese, quale elemento fondamentale per la tenuta della competitività del Paese.

Una *policy* che, da un lato, mettesse in campo una quantità di risorse promozionali che fosse finalmente almeno pari a quanto destinato dai principali Paesi europei nostri competitor; ma che presentasse altresì i caratteri di un vero e proprio sforzo di politica industriale di medio periodo.

Una strategia, come detto, che non poteva non partire da un’analisi senza infingimenti dei diversi punti di forza, ma anche delle tante aree di miglioramento possibile, del nostro sistema di esportazione.

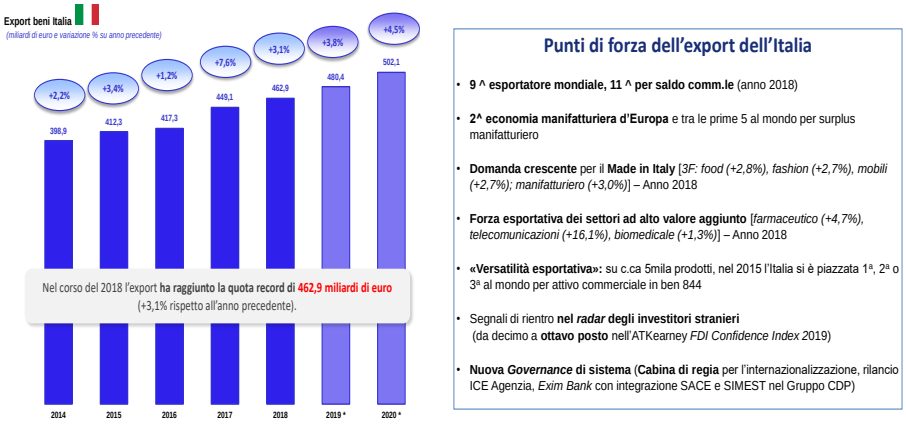
Il primo elemento critico, era – ed è tuttora – rappresentato dall’eccessiva concentrazione del nostro sistema d’esportazioni: sono poco di 215mila le imprese nazionali che hanno “fatturato” all’estero nel 2017, su oltre 6 milioni di aziende registrate; la loro distribuzione per valore delle vendite conferma la presenza di un’elevata fascia di “micro-esportatori”: 136.546 aziende esportano fino a 75 mila euro, con un contributo al valore complessivo delle esportazioni pari allo 0,5%. D’altra parte, circa 4.500 aziende – tra cui le già citate 3mila medie imprese “born global”, esportano oltre 15 milioni di euro l’anno; questo segmento di imprese realizza il 73,5% delle vendite estere dell’intero Paese.

FIGURA 3. OPERATORI ED ESPORTAZIONI PER CLASSE DI VALORE ALL’EXPORT
Anni 2013-2017, numero di operatori e valori in milioni di euro



Ciò principalmente a causa di fattori dimensionali e strutturali, tra cui predominante l’aspetto della mancanza di specifiche competenze (organizzative, di conoscenza dei mercati e delle relative barriere doganali tariffarie e non tariffarie). È quindi indispensabile continuare a lavorare per

ampliare la base ancora troppo ristretta di imprese stabilmente esportatrici, puntando a quel bacino stimato in almeno 50mila imprese a potenziale esportativo.
Bisogna poi continuare a lavorare sui mercati e sulla nostra capacità di analisi e clusterizzazione, identificando chiare aree di priorità su cui concentrare le risorse promozionali a disposizione.
Il dato impressionante del valore del c. detto *italian sounding*, secondo alcune rilevazioni superiore ai 90 miliardi di euro all'anno, testimonia che esiste una domanda di Made in Italy che non riusciamo ad intercettare.
Ma va anche limitata una concentrazione eccessiva delle nostre esportazioni verso l'Unione Europea a 28, cui è destinato oltre il 55% del nostro export (al primo posto c'è la Germania che rappresenta il 12,6% delle nostre vendite all'estero, seguita dalla Francia con il 10,5%).
Dobbiamo ovviamente continuare a presidiare i "mercati maturi", ma dobbiamo anche aumentare la penetrazione in quei mercati che hanno tassi di crescita ineguagliati a livello globale: penso alla Cina, il cui PIL è cresciuto più del 6,5% nel 2018, e all'India che ha segnato nello stesso anno un +7,1% (attualmente, poco meno del 9% dell'export italiano si indirizza in Asia orientale e tra i principali 15 mercati di sbocco delle nostre esportazioni solo tre sono Paesi non europei (USA, Cina e Giappone).



Possiamo e dobbiamo fare di più per aiutare le nostre imprese a creare competenze stabili in materia di internazionalizzazione. Informazione e

formazione per le imprese in materia di internazionalizzazione sono un elemento essenziale dell’attività promozionale che va potenziato, utilizzando tutti gli strumenti che abbiamo a disposizione: le iniziative di *academy* e formative messe in campo da ICE-Agenzia, l’azione di info-formazione del sistema camerale, l’offerta avanzata che ruota attorno al polo di *ExIm Bank* costituito da Cassa Depositi e Prestiti, con l’integrazione delle due società di sistema Sace e Simest.

Anche le medie e grandi imprese, quelle che stanno ogni giorno con successo sui mercati internazionali, possono dare un contributo fondamentale alla crescita di tutto il sistema, promuovendo all’estero interessi di filiera, associando alla loro internazionalizzazione anche le PMI del *downstream*.

Le grandi missioni di sistema, in questo, rimangono strumento fondamentale di visibilità, come avvenuto recentemente per la missione degli Emirati Arabi (140 imprese partecipanti, tra cui i big player nazionali, ma con un 75% di partecipanti rappresentato da PMI, molte delle quali partecipavano per la prima volta ad una missione con la presenza del vertice politico). Le missioni imprenditoriali a guida politica rispondono all’esigenza di fornire risposte immediate ai cambiamenti del ciclo economico mondiale e rappresentano uno strumento efficace del Governo per perseguire gli obiettivi di medio-lungo termine in mercati e settori target.

È un modello vincente che dobbiamo replicare per fare in modo che l’internazionalizzazione diventi sempre di più un patrimonio diffuso nel nostro sistema delle imprese, anche a livello geografico. Perché se l’export è motore di crescita, non possiamo accettare che il contributo del sud Italia alle nostre esportazioni sia solo intorno al 10%.

Se molto è stato fatto grazie al Piano Straordinario per il Made in Italy in questo ultimo triennio, con tutta evidenza molto resta da fare.

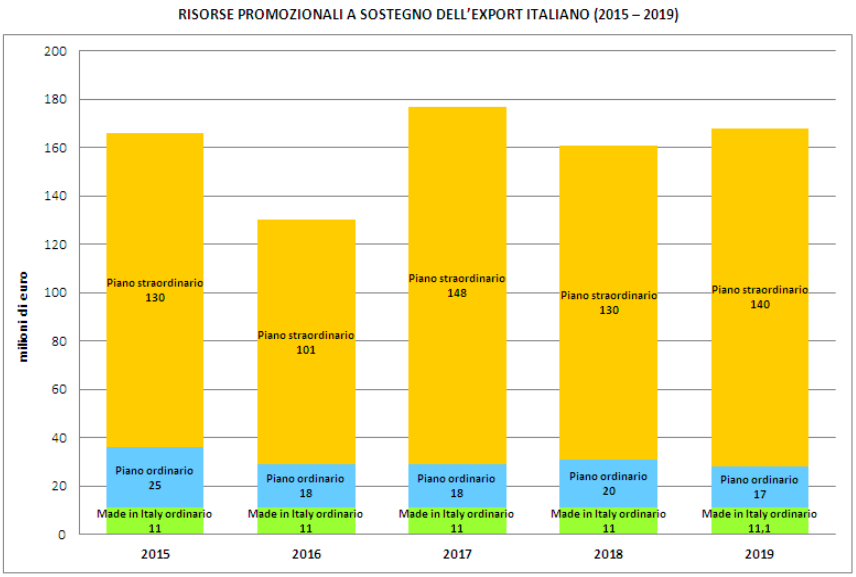
È importante, quindi, che nonostante il passaggio di testimone al Governo, il Piano abbia trovato continuità e la prima testimonianza in tal senso è stata il suo rifinanziamento in sede di Legge di Bilancio 2019, per 140 milioni di euro, 10 in più rispetto all’anno precedente.

Ma al di là della conferma delle risorse, che era il primo passo, è cresciuta la consapevolezza che il Piano debba diventare uno strumento strategico più che uno strumento straordinario: l’importanza dell’internazionalizzazione per la crescita e lo sviluppo del nostro Paese meritano che l’accompagnamento da parte del sistema promozionale pubblico sia stabile, innovando

e adattando al mutare del contesto competitivo la strumentazione promozionale adottata.

La strategia promozionale dell'ultimo quadriennio e la prospettiva del 2019

Dopo la crisi economico-finanziaria globale, l'Italia ha intrapreso percorsi di ripresa e di sviluppo.
In questo contesto, ha ritrovato centralità il ruolo del sistema di sostegno pubblico all'export ed all'internazionalizzazione, attraverso il lancio, a fine 2015, del Piano Straordinario per il Made in Italy e l'attrazione degli Investimenti, articolato nel triennio 2015-2017, finanziato inizialmente nell'ambito del DL 133/2014 (il cosiddetto "Sblocca Italia"), e sempre rifinanziato nelle successive Legge di Bilancio annuali.



Il Piano di interventi, straordinario non solo per l'ammontare delle risorse impiegate ma anche per lo sforzo di innovazione della strumentazione promozionale, è stato articolato lungo tre direttrici d'azione principali:

- più informazione e trasferimento di competenze alle imprese;

- scelta strategica dei mercati su cui puntare e loro clusterizzazione *ex ante*;
- lancio di grandi "contenitori" di progettualità promozionali innovative.

Le azioni di formazione

In particolare, per quanto concerne le attività di formazione, attraverso l'azione messa in campo da ICE Agenzia, sono state formate nel triennio 2015-2017 oltre 3.000 imprese (nell'ambito di programmi come "Export Sud", espressamente rivolto alle imprese meridionali; "Export now!"; "Digital4Export", per migliorare competenze e capacità di marketing digitale e vendite attraverso e-commerce); iniziative che si sono affiancate al tradizionale Master "Cor.CE", nonché alla formazione attraverso appositi master di secondo livello di figure sia junior che senior di temporary export manager, estremamente richieste dal mercato.
Particolare rilievo ha assunto l'iniziativa del c.d. Piano "Export Sud": si tratta di un programma quadriennale di interventi di sostegno all'internazionalizzazione delle PMI, start-up, consorzi e reti di impresa localizzate nelle regioni meridionali (Basilicata, Campania, Calabria, Puglia e Sicilia) e nelle regioni c.d. "in transizione (Abruzzo, Molise e Sardegna).
Il ciclo di interventi prevedeva una dotazione finanziaria complessiva pari ad € 50.000.000,00 destinati nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Imprese e Competitività" 2014-2020 FESR (PON I&C).
Le iniziative sono state programmate e realizzate in stretta collaborazione con gli organismi territoriali competenti per l'internazionalizzazione e con la rete di uffici esteri di ICE Agenzia. Il Piano, articolato in linee di intervento, comprende interventi sia di natura promozionale che di natura formativa.
Le linee di intervento dedicate alla promozione riguardano: partecipazioni fieristiche; missioni di operatori e giornalisti in visita ai territori e alle aziende delle regioni obiettivo, che sono anche occasione per incontri b2b di carattere commerciale (per valorizzare la conoscenza e la diffusione delle produzioni locali e delle realtà territoriali delle 8 Regioni); workshop tecnici con incontri b2b all'estero tenuti da esperti di settore per presentazioni prodotti e degustazioni, borse vini.
Sono stati inoltre realizzati eventi di partenariato internazionale in settori strategici e/o ad alto contenuto tecnologico quali ICT, aerospazio,

infrastrutture, energie rinnovabili, il cui obiettivo è quello di avviare forme di cooperazione industriale e il trasferimento tecnologico a livello internazionale.
Tra le iniziative in programma, riveste particolare importanza la BIAT - Borsa dell'Innovazione e dell'Alta Tecnologia, format collaudato, con 4 edizioni già organizzate nell'ambito del precedente Piano Export Sud. L'edizione del 2019 è prevista a Bari, destinata a tutte le imprese del Mezzogiorno attive nei settori connessi all'alta tecnologia quali *smart city*, meccatronica, ICT, nano-biotecnologie, nuovi materiali, energie rinnovabili e ambiente.
Il Piano è poi integrato da 3 linee di intervento dedicate alla formazione:

- progetto "Export Lab";
- corsi brevi sulla proprietà intellettuale e sull'innovazione digitale;
- seminari tecnico-formativi di primo orientamento ai mercati internazionali e sulle tecniche del commercio estero.

Le azioni di informazione (i roadshow)

Con l'obiettivo di portare le informazioni sugli strumenti e le opportunità assicurate dagli strumenti della *promotion* nazionale direttamente alle imprese sui territori, nel corso dell'ultimo quadriennio è stata finanziata e realizzata l'iniziativa "Roadshow Italia pe le Imprese" che ha visto MiSE e MAECI presentare per la prima volta i prodotti e servizi di ICE Agenzia, Simest e Sace in forma integrata, in collaborazione con le principali associazioni di categoria e la rete camerale.
Circa 60 tappe su tutto il territorio nazionale già svolta nel quadriennio 2015-2018 che hanno raggiunto oltre 8.000 piccole e medie imprese, che hanno potuto usufruire di oltre 12mila incontri b2b gratuiti ricevendo altresì un primo *check up* aziendale tramite incontri bilaterali con gli enti istituzionali ed i partner di progetto (merita segnalare come le tappe del *roadshow* abbiamo raccolto un livello medio di gradimento dalle imprese che si è attestato oltre il 95% dei partecipanti).

La diffusione delle competenze ed i percorsi di managerializzazione delle imprese (il voucher TEM)

Per dotare le micro e piccole imprese di adeguate professionalità manageriali, si è puntato – già a partire dal 2016 – sullo strumento del *voucher* TEM: si

tratta di una misura di incentivo a fondo perduto che consente alle imprese di avvalersi dei servizi di *temporary export management* forniti da qualificati professionisti dell’internazionalizzazione, per iniziare ad orientarsi sui mercati internazionali senza dover inizialmente sostenere il costo fisso di una risorsa assunta in pianta stabile.

Con la prima edizione della misura, sono stati investiti 19 milioni di euro, che hanno consentito ad oltre 1.800 PMI di usufruire di un *voucher* del valore di 10.000 euro.

Anche alla luce dell’innovatività di questo strumento, il Ministero ha affidato ad un operatore di mercato l’incarico di realizzare un’analisi di *customer satisfaction* rivolta alle imprese beneficiarie; dall’analisi è emerso che oltre il 75% delle micro e PMI assegnatarie del *voucher* ha segnalato la propria soddisfazione; di queste, oltre il 60% ha dichiarato di aver individuato nuovi clienti all’estero; ed oltre il 50% di aver ampliato il proprio grado di internazionalizzazione.

Anche sulla base di tali risultati, il MiSE ha deciso di dare continuità a tale forma di incentivo, lanciando nel corso del 2017 una seconda edizione del programma *voucher* TEM.

La misura ha suscitato grande interesse nella platea delle imprese, con oltre 5.000 domande ricevute.

Le risorse a disposizione, pari a 48,6 milioni di euro, hanno consentito di concedere 2.379 *voucher* ad altrettante imprese distribuite su tutto il territorio nazionale.

La dotazione finanziaria è stata poi ulteriormente ampliata ricorrendo a Fondi Europei del PON Imprese e Competitività: ciò ha consentito di finanziare tutte le istanze delle aziende con sede nelle regioni Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia, mettendo loro a disposizione complessivamente 18 milioni di euro.

Le tipologie di *voucher* in cui era stata articolata la misura erano due:

- *early stage*, pari a 10.000 euro a fronte di un contratto di servizio con una società TEM del valore minimo di 13.000 euro;
- *advanced stage*, pari a 15.000 euro, incrementabili fino a 30.000 euro, a fronte di un contratto di servizio con una società TEM del valore minimo di 25.000 euro.

Con quest'ultima formula si è inteso premiare le performance delle imprese beneficiarie che dimostrino una significativa crescita dei volumi di vendita all'estero, conseguente all'utilizzo del *voucher* ed alla strutturazione di un valido progetto di penetrazione dei mercati esteri a seguito dell'affiancamento del TEM.
L'impegno di risorse è stato del 30% per i *voucher early stage*, mentre ben il 70% è destinato ai *voucher* di tipo *advanced*.

Voucher per l'internazionalizzazione
Risorse impegnate per tipologia di *voucher*

Tipologia	Numero *voucher*	Importo (mln)
Advanced stage	1.067	€ 30.165.000
Early stage	1.316	€ 12.944.000

La *business intelligence* per la scelta dei mercati su cui puntare

Il lavoro di analisi macro-statistica *ex ante* per la definizione delle priorità Paese-mercati di riferimento, affidata annualmente a Prometeia, costituisce la base di specifici approfondimenti ed incroci settoriali che viene svolta in partenariato con i Centri studi di numerose associazioni settoriali e che trova poi nella Cabina di regia il momento di sintesi per la definizione, anche politica, delle priorità promozionali per l'anno successivo.
La clusterizzazione dei mercati che si è in tal modo ottenuto, è così sintetizzabile:

- *maturi da difendere*: Francia, Germania, Spagna, Olanda, Regno Unito e Polonia (mercati su cui andare in profondità e da presidiare per non perdere quote di export rispetto ai *competitor*);
- *strategici o d'attacco*: USA, Cina, Canada e Russia (mercati verso cui rivolgere un set di interventi promozionali speciali);
- *ad alto potenziale/emergenti da esplorare*: Asia e Oceania: Australia, Corea del Sud, Giappone, Taiwan e Paesi ASEAN (Singapore, Vietnam, Tailandia, Malesia e Indonesia) Centro-Sud America: Messico, Brasile,

Cile e Perù. Asia Centrale e area del Golfo: India, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti (anche in vista di Expo Dubai 2020) e Iran. Africa: Sud Africa, Costa d'Avorio e Kenya, nonché Paesi dell'Africa subsahariana, quali Etiopia, Ghana e Mozambico).

Le macro-linee di progettazione innovativa

Grazie alla rivoluzione digitale, alla stampa 3D, all'IoT, all'*e-commerce*, l'elemento fondante del Made in Italy, ovvero la cultura dell'innovazione e della customizzazione dei prodotti attraverso l'artigianalità, che è sempre stata un "unicum" delle PMI italiane, può trovare grandi opportunità sui mercati internazionali.
Il Piano Promozionale 2019, in estrema sintesi, proporrà un quadro di azioni *multichannel e multilevel*, secondo quattro priorità strategiche:

- un ecosistema Digital per le PMI: *training-recruiting* con eventi sul territorio; promozione integrata attraverso marketplace; Advance ecosystem con il lancio di una *Digital Academy;*
- tecnologia: nuova piattaforma per il Made in Italy con azioni di divulgazione e comunicazione, innovation days, azioni di grande impatto per le start-up;
- PMI: attività formative, focus su imprese del mezzogiorno attraverso il Piano Export Sud;
- F&B: potenziamento azioni di *e-commerce*, campagne contro l'*italian sounding*, Borse vini, partecipazioni internazionali a fiere di richiamo, estensione delle azioni con le GDO straniere.

La linea promozionale dedicata al potenziamento della visibilità delle grandi fiere settoriali italiane internazionali ha caratterizzato per tutta la sua durata il Piano Straordinario, con l'intento di difendere gli eventi fieristici di maggior richiamo e rappresentatività dei principali settori dell'export italiano dalla crescente concorrenza estera.
Strumenti di tale azione, che ha visto uno stanziamento di risorse pari a 33,5 milioni di euro per il 2018 e 29 milioni per il 2019, sono campagne promozionali mirate, missioni di *incoming* di operatori esteri, eventi "speciali" di comunicazione sia in Italia che all'estero, compresa l'internazionalizzazione del format e del brand della manifestazione stessa su uno o

più mercati estero (come recentemente avvenuto con il lancio dell'edizione cinese del Salone del Mobile).
Al di fuori del territorio nazionale, il Piano ha fin dalla sua prima annualità puntato su alcune iniziative innovative, tra cui:

- potenziamento degli 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;
- accordi di sistema per garantire visibilità ai prodotti di qualità italiani presso i principali *marketplace* internazionali;
- accordi di sistema per garantire visibilità ai prodotti di qualità italiani presso le grandi catene della GDO internazionale.

La valorizzazione dell'immagine e della qualità del prodotto italiano si è realizzata attraverso campagne, concentrate inizialmente sul mercato nord-americano (Stati Uniti e Canada), 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.
Dal 2017 sono stati avviati due progetti promozionali strategici in collaborazione con Alibaba Group e Amazon, con l'obiettivo di creare sezioni dedicate al Made in Italy, affiancandovi un'intensa azione di *storytelling* dedicata ai settori moda, abitare/*life style*, *food&wine*, per contribuire a colmare il gap di conoscenza delle specificità dell'Italia da parte dei consumatori esteri.
È poi proseguita la strategia di sostegno all'export agroalimentare condivisa tra MiSE e MPAAF contro il cosiddetto "italian sounding": la campagna di comunicazione "Extraordinary Italian Taste" ha puntato sulla creazione di un marchio nazionale, quanto mai necessario per il settore dell'agro-industria, dominato da PMI che strutturalmente incontrano maggiori difficoltà a proiettarsi in modo adeguato sui mercati esteri (la campagna ha ottenuto, ad oggi, 30 milioni di visualizzazioni su giornali e riviste, 120 milioni di visualizzazioni sui media, 270 milioni di visualizzazioni nel canale "Out of home" e 550 milioni di visualizzazioni digitali (web e social media).
La Farnesina ha altresì offerto la propria collaborazione ai Ministeri delle Politiche Agricole e dei Beni Culturali e del Turismo, mettendo a

disposizione la rete delle nostre Ambasciate all’estero per iniziative volte a valorizzare la ricchezza dei territori regionali, i paesaggi rurali storici e i luoghi di produzione delle nostre eccellenze alimentari, azioni che vedono la sinergia anche con gli Uffici all’estero dell’ENIT.

Una nuova governance del sistema

La costituzione della Cabina di Regia per l’internazionalizzazione – co-presieduta da Ministero degli Affari Esteri e Ministero dello Sviluppo economico, con tutti i principali attori istituzionali e di impresa – è stata una delle novità più importanti.
La Cabina è lo strumento pensato per dare vita a un forte coordinamento delle politiche e delle strategie di internazionalizzazione, in stretto raccordo con i nodi della rete estera italiana (Ambasciate, Uffici ICE, Camere di Commercio Estere, Enit e Istituti di Cultura), concordando annualmente macro-obiettivi, mercati target e strumenti dell’azione promozionale tra i diversi attori (Ministeri, Regioni, Associazioni rappresentative delle categorie produttive, sistema camerale, ABI).
La razionalizzazione della governance fra i diversi attori istituzionali ha consentito un impegno maggiormente sinergico anche sul piano finanziario, verso le strategie definite a livello nazionale.
Fondamentale è stata anche la scelta di tornare ad accentrare su ICE Agenzia, risorta dalla chiusura, la messa a terra di tale strategia promozionale.
Un nuovo sistema di *governance* indispensabile ad assicurare quel coordinamento nella gestione della strategia promozionale più volte auspicata e richiesta, in passato, dal sistema delle imprese, peraltro mutuata da modelli già adottati da Paesi competitor dell’Italia sui mercati internazionali.

La collaborazione con gli attori terzi

Va *in primis* sottolineato il grande sforzo politico e organizzativo per mettere a fattore comune non solo in termini di offerta di servizi, ma anche di condivisioni di buone prassi, di criteri di comunicazione e contatto con le imprese nonché di incrocio di *database*, l’offerta dei tre attori fondamentali

del sistema di internazionalizzazione a livello centrale: ICE agenzia, SACE e SIMEST, confluite nel frattempo sotto il controllo di Cassa Depositi e Prestiti, realizzando in tal modo una nuova *governance* sul modello delle *ExIm Bank* tedesca e francese).

Tale modello contribuirà a potenziare ulteriormente il sistema di finanza a supporto della crescita internazionale delle imprese, offrendo in un punto unico strumenti finanziari, assicurativi e riassicurativi, oltre che informativi e di analisi di *business intelligence* e rischi di mercato.

Merita anche ricordare come, con il decreto legislativo n. 219 del 2016, recante la riforma delle Camere di commercio, sia stato modificato l'ambito di competenza camerale in tema di promozione all'estero delle imprese. Le camere hanno oggi una funzione di preparazione ai mercati internazionali (attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza) alle imprese che valorizza la loro rete capillare di contatto con le imprese sul territorio, a partire da quelle di minori dimensioni, le start up e le aziende organizzate in filiere e reti, fungendo altresì da canale di diffusione delle informazioni su e raccordo con le azioni promozionali dell'ICE, di Sace, Simest e del sistema delle Regioni.

SISTEMA PAESE. CONCETTI, ATTORI, OBIETTIVI, STRATEGIE

EZIO ANDRETA[*]

Il termine sistema deriva dal latino, significa 'stare insieme'. Concettualmente un sistema è un insieme di parti, interconnesse e interagenti tra loro e con l'ambiente esterno che evolve come un tutto unico.

Un sistema Paese, in modo semplificato, definito per grandi aggregati, può per analogia essere definito come il luogo fisico, il Paese in cui gli attori fondamentali interagiscono tra loro per raggiungere un obiettivo comune in funzione di una visione strategica, condivisa, di sviluppo di lungo termine.

Si tratta dei cinque attori principali che assicurano al Paese le funzioni fondamentali per la sua crescita: l'Economia (tutte le attività produttive di beni e servizi), la Finanza (tutti gli strumenti pubblici e privati di finanziamento), la Conoscenza (educazione, formazione, cultura, ricerca e innovazione), la Società (insieme dei cittadini, delle organizzazioni sociali, sindacali, culturali e religiose) e la Politica (partiti, movimenti e pubblica amministrazione).

Perché un sistema Paese esista e operi come tale occorrono tre condizioni.

La presa di coscienza di tutti gli attori di formare un sistema e di agire conseguentemente in modo coordinato nell'interesse di tutti e non per un interesse strettamente settoriale o di categoria.

I modelli di sviluppo adottati e le strategie perseguite dai cinque attori sono raramente coerenti tra loro. Spesso risultano differenti e divergenti per obiettivi e approcci, addirittura in conflitto, senza correlazione alcuna.

Ricomporne le differenze impone di ripensarli, di ridefinirli e di adattarli ai cambiamenti di scenario prodotti dalla globalizzazione e dagli altri fenomeni interconnessi, quali il cambiamento climatico, le migrazioni e le nuove tecnologie emergenti.

[*] Già alto funzionario alla Commissione Europea con responsabilità nei settori dell'energia, relazioni esterne e ricerca-innovazione.

Una doppia sfida per gli attori che richiede la capacità d'immaginare un nuovo modello di sviluppo che permetta al Paese di essere competitivo nel mercato globalizzato e la volontà di realizzarlo, tutti insieme, con lucidità e fermezza, giustificando e dando un senso logico ai cambiamenti di paradigma adottati.

Mettere insieme in modo armonioso i diversi filati che compongono le trame variegate della matassa dei cinque attori, in particolare di quello Economico con quello Sociale, non è facile ma è l'unica strada percorribile. È il punto di partenza per promuovere da un lato il cambiamento culturale necessario a rimuovere le cause che per secoli hanno impedito loro di condividere un percorso di crescita per il Paese ed evitare dall'altro che gli attori Economia e Finanza, attraverso una stretta collaborazione con l'attore Conoscenza, condizionino in funzione dei propri interessi lo sviluppo del Paese, erodendo e limitando di fatto il potere della Politica.

La capacità di definire una strategia di lungo periodo che orienti e guidi gli attori nelle scelte è la condizione, propedeutica alla precedente, senza la quale diventa impossibile non solo per gli attori economici e sociali ma per tutti definire un nuovo modello di sviluppo.

L'introduzione di una "governance" condivisa che permetta al Paese di evolvere come un tutto unico è la terza condizione, la più difficile, perché basandosi sul consenso richiede il coinvolgimento di tutti gli attori fin dall'inizio, dalla fase di gestazione delle decisioni e la condivisione delle responsabilità delle azioni realizzate. Una forma di "governace", ben diversa sia da quella verticistica-elitista di pochi (top-down) che da quella di tutti, partecipativa-populista (botton-up). Su questo argomento ci sarebbe molto da riflettere ma non è questa la sede per farlo.

Indipendentemente dal giudizio che uno possa avere della globalizzazione e dei fenomeni ad essa connessi, è certo che questo insieme di nuove situazioni, apparse negli ultimi decenni del secolo scorso e accentuatisi progressivamente, raggiungendo tutti i continenti e coinvolgendo tutti, individui e Paesi, organizzazioni e industrie, movimenti e religioni, ha prodotto una rottura con il passato, con l'era della "modernità", aprendo una nuova era nella storia dell'umanità, Ha imposto un nuovo modo di pensare, nuovi schemi organizzativi e nuovi modelli di agire e di produrre. Molto probabilmente gli storici la ricorderanno come l'era della "complessità", caratterizzata da incertezza, squilibri dinamici e ingovernabilità.

Caratteristiche derivate dal cambiamento di sistema di riferimento che da chiuso diventa aperto. Forse non ci siamo ancora resi ben conto di quanto sia importante questo cambiamento di paradigma che ci ha improvvisamente tolto tutti i punti di riferimento e privato delle conoscenze necessarie per governare sistemi complessi. Abituati ad agire in piena luce e conoscenza dei percorsi e dei mezzi per realizzarli ci siamo improvvisamente trovati in una oscurità profonda senza orientamento e strumenti per trovare la direzione di marcia. Il passaggio da una situazione di conoscenza a una d'ignoranza ci ha posti in uno stato di paura, di esitazione e spesso anche di rifiuto del nuovo.
È naturale che di fronte a questo scenario complesso, almeno in una prima fase, ci si senta incerti, confusi e incapaci di trovare le soluzioni appropriate ad affrontare le sfide emergenti di qualunque natura esse siano: economiche, finanziarie, sociali o politiche. L'errore fatale nel quale si rischia di incorrere è quello di isolare le sfide e di affrontarle come se fossero separate le une dalle altre, complicando irrimediabilmente la situazione.
Senza dei nuovi punti di riferimento rimane difficile ripensare e riorganizzare l'insieme della società. Non si possono affrontare le nuove sfide, utilizzando vecchi criteri, spesso lineari, ricorrendo a strumenti tradizionali, obsoleti, concepiti in funzione di punti di riferimento ormai desueti. Facendo ricorso alla vecchia cassetta degli attrezzi si rischia di complicare la situazione e di rendere irrisolvibili i problemi.
Dove trovare i nuovi indicatori su cui basarci per adattare alla globalizzazione il sistema Paese?
È difficile rispondere senza aver estrapolato dalla lettura attenta dei cambiamenti radicali prodotti dalla globalizzazione le cause e aver identificato i principi che li hanno generati. Solo attraverso questa analisi si può comprendere perché in un sistema aperto e adattato alle esigenze di un mercato globalizzato, abbia più senso parlare di competitività di sistema e non di competitività individuale, di approccio olistico e non di approccio lineare, di qualità e non di quantità, di valore aggiunto e non di costi, di conoscenza e non di risorse materiali, d'intelligenza e non di lavoro manuale, di educazione e formazione interdisciplinare e transdisciplinare e non di specializzazione disciplinare, di domanda interna e non di domanda estera, di bisogni reali e non di bisogni creati dalla pubblicità, di mercato di

domanda e non di offerta, di personalizzazione e non di standardizzazione dei beni e dei servizi, di economia sociale e non di economia industriale.
Riflettere su questi aspetti può aiutare a comprendere quanto sia difficile, senza un profondo cambiamento culturale, realizzare le riforme necessarie per introdurre nel Paese un nuovo modello socio-economico, capace di garantire una crescita sostenibile, competitiva e inclusiva. Questo cambiamento culturale nella società è difficilmente realizzabile senza investire massicciamente nell'educazione, formazione, cultura e ricerca-innovazione. Senza la promozione della conoscenza e della cultura su larga scala, senza la capacità di trasformare la scienza in innovazione nessun Paese può in effetti assicurare un futuro ai suoi abitanti e formare una classe dirigente in grado di vedere la realtà con occhi nuovi, di vedere lontano oltre l'orizzonte delle crisi, capace di far uscire il Paese dall'immobilismo e dall'inevitabile decadenza.
Oltre a questo cambiamento fondamentale, molti altri sono attesi e considerati necessari per adattare il sistema Paese alle nuove condizioni, imposte dalla globalizzazione. Riguardano in particolare l'attore conoscenza, chiamato a giocare il ruolo di traino del sistema Paese e l'attore società che ne diviene il fine ultimo. Ruoli nuovi che marcano il passaggio da un'economia industriale, orientata a soddisfare i bisogni di pochi a un'economia sociale, attenta e pronta a soddisfare i bisogni dell'insieme della società.
In questo nuovo modello la finanza e l'economia diventano strumenti e non più fini, mentre alla Politica è assegnato il compito di costruire e di adattare continuamente all'evoluzione della situazione le condizioni favorevoli alla promozione dello sviluppo, della coesione e della competitività del Paese, intesa questa ultima come capacità di attrazione.
Un Paese è competitivo se è capace di attrarre, se è capace di far sognare, di far apprezzare il livello della sua qualità di vita, di generare negli altri il desiderio di conoscere e godere delle bellezze realizzate nel tempo dai suoi abitanti, educati e formati a produrre qualità, a generare bellezza, mettendo insieme cultura, conoscenza e creatività.
Quale è oggi il senso di promuovere un sistema Paese se questo non è ancora tale? Se gli attori non sono ancora in grado di agire in funzione di una strategia comune e obiettivi condivisi? Se la sua struttura di produzione continua ad essere orientata a produrre quantità e non qualità e valore? Se si

è dimenticato il valore della bellezza continuando ad agire e produrre beni e servizi inutili, inquinando e distruggendo importanti risorse naturali?
Non è facile dare una risposta senza aver chiaro in mente il modello economico e il contesto nel quale si intende operare. Promuovere il sistema Paese in un modello di economia sociale, basato sulla conoscenza, in un mercato aperto e globalizzato o in un modello quantitativo, chiuso e protetto, basato sull'uso incondizionato delle risorse, comporta visioni e strategie differenti. Tra i due contesti c'è una grande differenza. La globalizzazione è un processo dinamico e progressivo d'integrazione e interconnessione tra Paesi, mercati, soggetti diversi e persone mentre l'internalizzazione è un semplice processo di adattamento di alcune attività e produzioni, tipiche di un sistema chiuso, a un mercato estero. Nel primo caso si mira a creare le condizioni necessarie ad attrarre imprese, persone e investimenti nell'intento di sostenere la domanda interna che diventa trainante per l'intero sistema mentre nel secondo si sostengono le esportazioni, considerate il traino dell'economia del Paese, a vantaggio di pochi gruppi, con il rischio di favorire la delocalizzazione delle relative attività produttive nei mercati di riferimento.
Due visioni diverse, due modi differenti di promuovere il sistema Paese che richiedono alla Politica scelte meditate di fondamentale importanza.

IL PROCESSO DI COINVOLGIMENTO E COORDINAMENTO DEGLI ATTORI. L'ESPERIENZA DI "MOMENTO ITALIA-BRASILE 2011/2012"

GERARDO LA FRANCESCA[*]

Premessa

Nel gennaio 2009, l'allora Ambasciatore d'Italia a Brasilia Michele Valensise, su richiesta del Ministero degli Affari Esteri, forniva alcuni elementi di riflessione per realizzare in Brasile un evento analogo a quello noto come la "Primavera italiana" che, nel 2007, aveva riscosso grande successo in Giappone. Valensise invitava a tenere conto di una serie di fattori tipici del Brasile, tra i quali due apparivano particolarmente importanti: la fisionomia "continentale" del Paese, che comportava la necessità di coinvolgere Autorità e Istituzioni di tutti i 27 Stati componenti la Federazione brasiliana, non solo quelle centrali di Brasilia, e la forte e articolata presenza della comunità italiana, diffusa su tutto il territorio. Tale indirizzo fu pienamente recepito.

Era infatti evidente l'opportunità di coinvolgere nella preparazione della rassegna tutti gli attori esistenti sul territorio: quelli brasiliani, iniziando naturalmente dalle istituzioni, e quelli che costituivano la rete della presenza italiana sul territorio.

Era un'opportunità ma anche una necessità. Nello stesso 2009, la Francia aveva realizzato una rassegna analoga a quella che noi avevamo intenzione di programmare, per la quale aveva stanziato un finanziamento pubblico dell'ordine di quattro milioni e mezzo di euro. L'anno dell'Italia in Brasile non poteva per contro contare su alcun finanziamento. Era pertanto giocoforza puntare su risorse alternative che potevano emergere solo da un

[*] Già Ambasciatore d'Italia in Brasile.

efficace processo di coordinamento di tutte le forze disponibili, valorizzando il grande capitale di stima e simpatia presso i brasiliani e di senso di appartenenza della comunità italiana del quale potevamo disporre. Su questa strada ci si incamminò con determinazione.

L'avvio

Nell'ottobre del 2009, nel corso di una riunione di sistema svoltasi a Brasilia, alla quale parteciparono circa 50 rappresentanti di istituzioni o enti italiani, si avviò un dialogo mirato a concordare caratteristiche, obiettivi e metodologia dell'anno dell'Italia in Brasile e a definire modalità di coinvolgimento delle reti esistenti sul territorio: Istituti di Cultura, Rete Consolare di carriera e onoraria, ICE, COMITES (Comitati Italiani all'Estero) e CGIE (Consiglio Generale Italiani all'Estero), Imprese italiane, Camere di Commercio, Associazioni docenti d'italiano, Comitati Dante Alighieri, ecc.
Nel novembre dello stesso 2009, analogo processo fu iniziato nei confronti dei nostri interlocutori brasiliani. In occasione della quarta riunione del Consiglio Italo-Brasiliano per la Cooperazione Economica, Industriale, Finanziaria e per lo Sviluppo tenutosi a Brasilia, il Sottosegretario Scotti annunciò la nostra intenzione di organizzare una serie di eventi nel 2011, auspicando la collaborazione delle Istituzioni Brasiliane e la possibilità di utilizzare i meccanismi di incentivo ai finanziamenti alla cultura vigenti in questo Paese, che si sarebbero poi rivelati di importanza fondamentale per il successo dell'iniziativa.
Sin dai suoi primi passi l'Anno dell'Italia in Brasile dimostrò di avere caratteristiche innovatrici rispetto a precedenti esperienze come Italia in Giappone e la Primavera giapponese e di volersi e doversi discostare anche da quella ancora in corso con l'Anno della Francia in Brasile.
Il cambiamento di rotta si basava su due cardini fondamentali: coordinamento e coinvolgimento. Per sottolineare l'approccio innovativo si decise di non usare la dizione tradizionale dell'Anno dell'Italia. Su suggerimento di Washington Olivetto, grafico italo brasiliano di fama internazionale al quale si deve la creazione del logo della rassegna, che risulta da una fusione del Colosseo con il Corcovado facendo evidentemente

riferimento a concetti di reciproco coinvolgimento, si decise di optare per "Momento Italia Brasile", individuato anche dall'acronimo "MIB".

Una struttura leggera per ottenere coordinamento e coinvolgimento

La struttura creata per dar forma e realizzare Momento Italia Brasile non può essere definita una struttura in senso stretto. Si è privilegiato un metodo di lavoro basato su strumenti "leggeri", con un approccio informale e decentralizzato nel quale non figura la istituzione di un vero e proprio Comitato Organizzatore. La decisione di non crearlo nacque a seguito di una consultazione degli attori intervenuti alla riunione di sistema di cui sopra e si consolidò, strada facendo, nelle successive occasioni di incontro.
Questa impostazione, adottata con il pieno consenso di tutte le parti interessate, si è dimostrata vincente. Senza risorse umane aggiuntive, eccezion fatta per due giovani stagisti che hanno composto il gruppo comunicazione, si è infatti riusciti a curare i contatti con i quasi 200 partner, in gran parte brasiliani, che hanno partecipato alla realizzazione della rassegna ed a coordinare l'azione di quasi 1400 componenti della rete italiana che descriveremo più avanti. Si è mirato, inoltre all' impostazione di una campagna di comunicazione il più possibile articolata, al coinvolgimento dei media ed all'utilizzo di internet (siti e reti sociali).
La struttura organizzativa era articolata come segue:
a) *Gruppo informale di consultazione con imprenditori italo-brasiliani*
Dall'autunno del 2009 si realizzarono a San Paolo alcune riunioni con un gruppo di imprenditori italo-brasiliani. Sono state poche di numero e, come si vedrà, di breve durata ma, proprio per questo, altamente produttive.
I criteri per la selezione dei partecipanti sono stati di tipo esclusivamente volontaristico, conferendo all'iniziativa connotati di spontaneità, dato che nessuno era tenuto a partecipare. Il gruppo si riuniva per un periodo di tempo limitato (mai superiore a un'ora e mezza), ed era orientato a produrre proposte concrete ed operative. Il limite di tempo è stato, ritengo, fondamentale per il successo di queste riunioni, incoraggiando la partecipazione ad alti livelli. Il tempo, come noto, è danaro per tutti ed in particolare per gli imprenditori. In tale sede è stata messo a punto un primo documento sulla filosofia del MIB e sono stati individuati gli obiettivi della rassegna ed i settori da coprire con la programmazione.

Alla luce di quanto è stato poi effettivamente sviluppato, la funzione svolta da questo gruppo si è rivelata fondamentale per impostare correttamente il lavoro svolto nei mesi successivi. Ha permesso di sentire il polso della realtà locale, grazie al coinvolgimento di imprenditori per loro natura propensi a pragmatismo e spirito pratico. Ciò era necessario in particolare per una rassegna basata su di un approccio volontaristico, e che è stata quasi interamente assemblata in Brasile anziché essere prodotta in Italia ed importata. Oggi la chiameremo una rassegna low cost e a km zero.

b) *Gruppo di lavoro MIB*

Sviluppando e, in alcuni casi, completando e correggendo le indicazioni emerse dal gruppo di consultazione con esponenti nel mondo imprenditoriale, si è di fatto costituito un secondo gruppo di lavoro, più direttamente incaricato di mettere a punto e realizzare il programma MIBi. A esso hanno dato contributi sostanziali i due Istituti Italiani di Cultura di San Paolo e Rio, il Console Generale a San Paolo, l'ufficio ICE di San Paolo e l'Ambasciata a Brasilia, tramite l'ufficio commerciale, l'addetto scientifico ed i due stagisti componenti il gruppo di comunicazione. Questo gruppo di lavoro è stata la vera cabina di regia di tutta l'operazione. Si è riunito fisicamente in sessioni fiume della durata di un'intera giornata lavorativa, solo cinque volte nell'arco di quasi tre anni, a Brasilia o a San Paolo, nel corso delle quali si riesaminava l'intero programma adottando le decisioni operative e le correzioni di rotta necessarie. Sono state poi effettuate anche cinque teleconferenze, di breve durata (circa un'ora e mezza). Il resto del lavoro è stato svolto per posta elettronica e comunicazione via Skype.

Con questo assetto si sono elaborate, sviluppate e completate le indicazioni fornite dagli imprenditori italo-brasiliani, dando forma a un documento programmatico che ha dimostrato di essere uno strumento prezioso per indurre istituzioni brasiliane, sponsor e media a partecipare al progetto.

Questo documento è stato diffuso tramite la rete e i media a tutti gli interlocutori potenzialmente interessati, unitamente a una scheda che doveva essere riempita in tutte le voci da coloro che erano interessati a partecipare con un evento alla formazione del programma del Momento Italia Brasile. In buona sostanza il Gruppo di lavoro esponeva il proprio programma, forniva garanzie di impegno istituzionale e di impatto mediatico per il successo della rassegna e lanciava un appello aperto di partecipazione, anche questo su base volontaria, nel quale andavano indicate le caratteristiche dell'evento.

Il documento programmatico, poi evoluto nel programma della rassegna, è stato redatto dai due stagisti componenti il gruppo di comunicazione di cui al punto successivo che partecipavano al gruppo di lavoro svolgendo funzioni di segretariato. Il coinvolgimento nella definizione del programma degli stessi stagisti che svolgevano anche funzioni di addetti alla comunicazione si è rivelato molto razionale, permettendo di evitare il trasferimento delle informazioni che sarebbe stato necessario se si fosse incaricato un interlocutore esterno di compiti di comunicazione. Non sempre disporre di un maggior numero di addetti comporta aumenti di produttività.
L'outsourcing può essere la risposta corretta a molte esigenze.
Il gruppo di lavoro ha poi deciso sulle questioni più importanti relative alla comunicazione ed allo sviluppo dei rapporti con i partner locali ed ha svolto funzioni di coordinamento nei confronti della rete istituzionale.
c) *Comitato di Valutazione*
Lo stesso gruppo di lavoro si è trasformato in comitato di valutazione delle proposte di partecipazione a MIB.
Nel documento provvisorio lanciato a fine 2009 e successivamente meglio definito, si indicavano 4 modalità di partecipazione:

1. come patrocinatore di MIB con visibilità nella campagna di comunicazione di tutta la programmazione (tale modalità non è stata in concreto utilizzata);
2. come patrocinatore di un evento con visibilità nello stesso evento e nel programma MIB (ipotesi assai frequente);
3. come partner nella campagna di comunicazione (modalità che ha prodotto risultati importanti come si vedrà più tardi);
4. proponendo un evento autofinanziato con una richiesta da avanzare su di una scheda tecnica che descrivesse le caratteristiche dell'evento ed una scheda finanziaria.

Il comitato di valutazione ha esaminato una ad una le centinaia di proposte pervenutegli fornendo, a seconda dei casi, una di tre risposte tipo. La prima, utilizzata raramente, faceva stato del fatto che l'evento non poteva essere inserito nella programmazione.
La seconda, quella più frequente, comunicava che l'evento poteva rientrare nella rassegna a condizione che disponesse di capacità organizzative e finanziarie autonome. La concessione del logo e l'inserimento nel calendario MIB venivano condizionati alla conferma della realizzazione dell'evento.

La terza, utilizzata per gli eventi di maggior prestigio e già dotati di solida base organizzativo-finanziaria, concedeva l'utilizzo del Logo MIB che poteva essere subito impiegato.

d) *Gruppo comunicazione*

È stato istituito un gruppo di comunicazione, composto da due giovani stagisti, dotato di un proprio indirizzo di posta elettronica autonomo denominato mibcomunica@esteri.it che ha svolto brillantemente funzioni di ufficio stampa.

Per quanto riguarda poi il lancio della rassegna MIB nell'ottobre 2011, si è utilizzato, con risultati più che apprezzabili e un buon rapporto costi-benefici il metodo delle conferenze stampa coordinate.

In buona sostanza, si è predisposto un kit contenente informazioni su tutto il programma MIB e si è proceduto a fornirlo a 10 sedi periferiche (tutti i consolati di carriera e i tre consolati onorari più strutturati), che hanno poi provveduto a personalizzarli con informazioni più specifiche relative al programma realizzato nell'area di relativa competenza. Alle stesse sedi sono state poi fornite anche indicazioni operative e consigli su come meglio organizzare conferenze stampa per la presentazione e il lancio del MIB.

Nell'arco di quattro settimane, nel mese di ottobre 2011, sono state pertanto realizzate 10 conferenze coordinate iniziando da Brasilia e proseguendo con i Consolati di San Paolo, Rio, Curitiba, Belo Horizonte, Porto Alegre e Recife, nonché con le sedi consolari onorarie di Salvador, Manaus e Belem. L'obiettivo era evidentemente mirare a una ripercussione su tutto il territorio brasiliano, coinvolgendo non solo i media della stampa scritta e della televisione a copertura nazionale, ma anche giornali e televisioni dei singoli Stati.

e) *Missioni in 18 dei 27 Stati che compongono la Federazione brasiliana*

Sempre allo scopo di ampliare la portata geografica e l'impatto di Momento Italia il sottoscritto, nelle sue funzioni di Ambasciatore, ha compiuto numerose missioni nei più importanti stati della Federazione brasiliana, tutte svoltesi seguendo un programma tipo che prevedeva: incontro con il Governatore e altre Autorità locali o Istituzioni culturali coinvolgibili nel MIB; riunioni con le università Statali o Federali che operano nello Stato in questione; incontro con rappresentanti dei più importanti mezzi di informazione locali ai fini di un loro coinvolgimento e sensibilizzazione. Oltre che nella Capitale Federale, a San Paolo e a Rio, tali missioni si sono

svolte negli Stati meridionali, ove più forte è la presenza italiana (Espirito Santo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul), nella parte centrale del Brasile ove importante è la nostra presenza imprenditoriale (Minas Gerais, Goiania, Mato Grosso do Sul) nel Nordest e nel Nord del Paese che sperimentavano i tassi di sviluppo più elevati del Paese (Bahia, Pernambuco, Ceará, Sergipe, Maranhão, Pará e Amazzonia).

Il coinvolgimento della rete italiana

Composizione della rete

Era questa, certamente, una risorsa straordinaria. Nessun altro Paese poteva disporre in Brasile di una presenza così importante e differenziata, costruita nel tempo in virtù della presenza della comunità di origine italiana numericamente più grande del mondo che contava su 25/30 milioni di discendenti. Per poterne sfruttare le straordinarie potenzialità e avviare un processo di coordinamento e coinvolgimento suscettibile di produrre risultati di grande rilievo, era però necessario procedere, innanzitutto, a una sua mappatura, stabilendo con tutti i terminali della rete stessa un contatto dedicato. I risultati di tale mappatura andarono al di là delle aspettative e possono essere riassunti come segue:

a) *Rete primaria o istituzionale*

Disponeva di quasi 137 terminali distribuiti in 25 dei 27 Stati della Federazione brasiliana, così suddivisi:

- 2 Istituti di Cultura (San Paolo e Rio de Janeiro).
- 1 Ufficio ENIT, situato a San Paolo.
- 4 Uffici ICE (sede centrale a San Paolo e 3 corrispondenti a Rio, Porto Alegre e Belo Horizonte).
- 5 Camere di Commercio (San Paolo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Florianopolis) che disponevano a loro volta di più di 70 delegati provinciali.
- 1 Ufficio di Rappresentanza del Coni (Rio de Janeiro).
- 6 COMITES (San Paolo, Rio, Porto Alegre, Recife, Belo Horizonte e Curitiba).
- 11 Comitati della Società Dante Alighieri.
- 101 tra Consoli Onorari, Rappresentanti e Agenti Consolari Onorari presenti in 23 dei 27 Stati della Federazione Brasiliana.

b) *Rete secondaria*
Era composta da ben 1258 terminali, un impressionante sistema capillare che penetrava sin nei recessi più remoti del Paese, così composta.

- 461 Associazioni, Federazioni e Circoli Italiani in 16 Stati del Brasile
- Circa 80 feste popolari in 8 Stati brasiliani.
- 716 fabbriche o filiali produttive di imprese italiane.
- Associazione dei docenti di italiano che riuniva 279 docenti di italiano in 20 Stati brasiliani.

Come hanno contribuito i vari componenti della Rete al MIB

Istituti di Cultura
Sono stati elementi propulsivi, sia nella sede del gruppo di Lavoro MIB che per la realizzazione e la valorizzazione dei tantissimi eventi inclusi nel programma. La loro azione è uscita dalle dimensioni della amministrazione ordinaria, fondendosi e integrandosi positivamente in una strategia nazionale, fatto questo determinante per l'innalzamento del profilo della Rassegna. Va da sé che hanno svolto un ruolo essenziale per coltivare i quasi 200 partner con i quali abbiamo collaborato per la realizzazione di Momento Italia Brasile e dei quali si fornirà peraltro un quadro completo più avanti.
Consolati di prima categoria
Importante è stato il ruolo del Consolato Generale di San Paolo, che opera nella zona di maggior densità della presenza italiana in Brasile, dove si è svolta quasi la metà degli eventi MIB e che rappresenta da sola quasi la metà dell'intero sistema economico-finanziario di tutto il Brasile. San Paolo è stato in particolare efficace nel coordinamento dei Rappresentanti Consolari Onorari, con il quali ha realizzato periodiche riunioni allo scopo dedicate. Un ruolo propositivo è stato svolto anche dal Consolato di Curitiba, che è riuscito efficacemente ad attirare risorse di sponsor per realizzare eventi di alto livello, come ad esempio la rassegna plurisettoriale "Mia cara Curitiba", e che è entrato anch'esso in positiva sinergia con vari componenti della rete. Belo Horizonte si è posto in una relazione di positiva collaborazione con Casa Fiat de Cultura, alla quale si devono alcuni dei più importanti eventi MIB (mostre su De Chirico, Roma Imperiale, Caravaggio). Rilevante anche la collaborazione di Recife e Porto Alegre.

Rete Consolare Onoraria

Durante Momento Italia Brasile, si è tenuta presso l'Ambasciata a Brasilia la prima riunione plenaria di tutti i rappresentanti consolari onorari (ben 101), presenti in 23 Stati brasiliani. Pur trattandosi di un invito e non di una convocazione, hanno partecipato 50 rappresentanti. Tutti si sono mostrati gratificati, aderendo volentieri all'invito di farsi coinvolgere in strategie tipo economico commerciale e culturale, come estensione sul territorio dell'attività dell'Ambasciata.

Agenzia Nazionale del Turismo - ENIT

Utile si è anche rivelato il coinvolgimento dell'ENIT (ha realizzato l'iniziativa Italy comes to you) delle Camere di Commercio (in particolare San Paolo, Rio e Minas Gerais), delle Associazioni Italiane, dei COMITES e delle Associazioni Dante Alighieri. Altrettanto può dirsi per l'Associazione che riunisce 279 docenti di lingua italiana che operano in massima parte presso atenei brasiliani.

Feste popolari italo-brasiliane

Non vanno dimenticate le 84 feste popolari in 8 Stati brasiliani che in vari casi hanno dedicato la loro edizione 2012 al MIB. Alcune di esse (Feste della Achiropita e di san Gennaro a San Paolo, Festa dell'Uva a Caxias do Sul, nello Stato di Rio Grande do Sul, Festa della Polenta in Espirito Santo) sono capaci di riunire folle ingenti di partecipanti, fino a 10-15 mila persone. Si tratta di iniziative suscettibili di essere rivisitate e, almeno in parte, modernizzate, per attrarre maggiormente anche le più giovani generazioni.

Associazioni italiane in Brasile

Per le circa 450 Associazioni, Federazioni e Circoli italiani vale la pena fare un discorso a parte. MIB ci ha fornito occasione e pretesto per aggiornare il relativo elenco e per prendere contatto con questa straordinaria risorsa che ha fornito un contributo importante all'allargamento del MIB a gran parte del territorio nazionale.

Imprese italiane in Brasile

Restano infine le 716 filiali produttive e fabbriche di imprese italiane che operano in Brasile. Come vedremo, hanno dato al MIB contributi importanti sia in termini di finanziamenti per la realizzazione di eventi che di valorizzazione e diffusione della Rassegna.

Esistono però ulteriori potenzialità. Ad esempio, dovrebbe essere esplorata con maggiore attenzione la possibilità di raccogliere contributi, anche presso

imprese di dimensioni relativamente minori ed estendendosi anche ad imprenditori che hanno semplicemente origine italiana, applicando la pratica delle microsponsorizzazioni per finanziare corsi di lingua italiana.
Resta in conclusione il dato di una Rete istituzionale italiana in Brasile di dimensioni uniche e grandi potenzialità composta di persone dai background e dalle competenze più disparate. MIB ha fornito l'occasione per un coinvolgimento totale di tutti questi attori, in un'azione coordinata che è andata al di là della mera erogazione di servizi e li ha fatti sentire di far parte integrante del Sistema Italia.

Il coinvolgimento dei partner brasiliani

Un'altra straordinaria risorsa
Momento Italia Brasile ha fornito alla rete istituzionale una occasione per sviluppare rapporti con quasi 200 partner in massima parte brasiliani.
Si trattava, come vedremo, di imprese ed istituzioni italiane e brasiliane, di istituzioni culturali, politiche, di esponenti dei media e di partner tecnici, che costituivano nello stesso tempo uno strumento ed un obiettivo. Erano uno strumento perché MIB si basava su di un approccio volontaristico, proponendo un programma e guidando e disciplinando la sua realizzazione che è stata possibile grazie, per l'appunto, ai contributi in termini finanziari ma anche progettuali di un'ampia gamma di interlocutori. Si è trattato di un obiettivo perché una funzione importante dell'attività diplomatico-consolare è quella di coltivare e sviluppare rapporti positivi con interlocutori locali. Quasi l'80% dei partner erano brasiliani. Con essi l'Ambasciata, gli Istituti di Cultura e la Rete Consolare hanno sviluppato progetti, creando rapporti di collaborazione che hanno fornito un valore aggiunto nel più ampio contesto dei rapporti bilaterali tra i due Paesi.
Qui di seguito alcune osservazioni in merito alle categorie nelle quali i nostri partner e interlocutori. sono stati suddivisi.
a) *21 Istituzioni Politiche Brasiliane*
Assumevano un interesse specifico in quanto oggetto dell'azione diplomatica italiana. Stabilire contatti e dialoghi sul terreno neutro della cultura produce utili risultati in termini di "confidence building" ed apre la strada all' utilizzo della "soft diplomacy", strumento efficace anche in casi di confrontazioni su tematiche divisive e conflittuali.

Sono stati sede di vari eventi MIB la stessa Presidenza della Repubblica Brasiliana (ha creato un sito dedicato alla nostra rassegna ed ha ospitato la mostra su Caravaggio); Il Parlamento Federale (mostra di Inos Corradini); il Governo e l'Assemblea Legislativa di San Paolo; Palácio Bandeirantes – sede del Governatorato – presso il quale si è svolto l'evento conclusivo MIB; lo stesso Governo dello Stato di San Paolo (ha creato una commissione ad hoc per promuovere e stimolare eventi della nostra rassegna); il Governo e L'Assemblea Legislativa del Distretto Federale; il Governo di Espirito Santo (ha realizzato il Progetto Pinte a Italia no Espirito Santo, coinvolgendovi tutte le scuole pubbliche e ospitato nella sua sede la mostra su Modigliani); il Governo di Minas Gerais (ha ospitato la conferenza stampa di lancio del MIB); la Prefettura di Rio (ha organizzato concerti presso il Teatro Municipale) e così via. Va infine ricordato che il Ministero della Cultura brasiliano al quale fa capo il meccanismo per la concessione di agevolazioni fiscali (Legge Rouanet) per la realizzazione di eventi culturali, ha dato tramite questo strumento un aiuto fondamentale, mobilitando risorse ingenti.

b) *24 Istituzioni Italiane*

Oltre al Ministero degli Affari Esteri che ha realizzato 2 riunioni di coordinamento, va menzionato il Ministero dell'Ambiente che, sembra giusto ricordarlo, anche in virtù del suo impegno in Brasile nell'anno della conferenza internazionale sull'ambiente "Rio + 20", è stato l'unico Ente pubblico italiano che ha fornito un contributo finanziario alla realizzazione della rassegna. Fondamentale è stata la funzione del Ministero dei Beni Culturali, senza la cui attiva partecipazione non sarebbe stato possibile realizzare eventi culturali di così alto profilo e del Ministero per lo sviluppo economico, dell'ICE e della Banca d'Italia per gli eventi a profilo economico imprenditoriale. Preziosa è stata la collaborazione di Regioni ed Enti locali.

c) *18 Imprese Italiane*

Vanno menzionate innanzitutto, per l'importanza del loro contributo, la Fiat, in primo piano sia direttamente (concerto di Bocelli) che tramite il suo braccio culturale "Casa Fiat di Cultura" e la TIM che ha tra l'altro dato un contributo per la realizzazione del grande evento inaugurale svoltosi a Rio. Hanno fornito anche contributi imprese come Iveco (progetto Conoscete l'Italia senza Uscire da San Paolo e stampa dei "passaporti MIB"), Pirelli (Settimana del Cinema) e Alitalia. Non va però dimenticata la partecipa-

zione, spesso assai qualificata anche se quantitativamente relativamente minore di imprese italo-brasiliane come la Papaiz, Alma Viva, Comolatti, Balducco e Francesca Romana Diana. La KPMG e Value Team ci hanno fornito risorse tecnico-finanziarie per la realizzazione dell'e-book sulla presenza imprenditoriale italiana in Brasile, rivelatosi poi strumento di concreta efficacia. Enel Green Power e Eco Ideias, sono stati i nostri partner nel progetto Ambasciata Verde.

d) *28 Imprese brasiliane*

Tra quelle che hanno fornito un contributo di maggiore profilo vanno innanzitutto citate Petrobras, Fondazione Vale, Lide, Banco Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Economica Federal e BNDES. La WmCann di Washington Olivetto, il più importante creativo brasiliano e personalitá di livello mondiale, ha creato gratuitamente il logo di Momento Italia Brasile e ha fornito una costante e qualificata consulenza mirata a guidare la campagna di comunicazione MIB. Su di un livello relativamente minore Shopping Leblon e Geo Eventos.

e) *56 Istituzioni culturali brasiliane*

È questa la categoria più numerosa. L'appello lanciato col Momento Italia Brasile è stato accolto con entusiasmo da istituzioni come l'Archivio Nazionale Brasiliano, la Biblioteca Nazionale (ha realizzato una importante mostra su Vasari) l'Accademia delle Lettere, il Teatro Municipale di San Paolo, il Museo di Belle Arti di Rio de Janeiro, l'Istituto Geografico Brasiliano (lancio di un libro su Teresa Cristina e Seminario Brasile-Italia) e da Sezioni Culturali di Banche Brasiliane come Banco do Brasil e la Caixa Economica Federal. Tutti hanno immaginato e proposto eventi da includere nella rassegna.

f) *22 Media*

Come si è già accennato, la collaborazione con il mondo della comunicazione è stata oggetto di attenzione particolare, sia su base nazionale, che curando i rapporti con mezzi di informazione attivi in vari Stati brasiliani. In questo contesto va citato il rapporto stabilito con la società editrice Abril, che pubblica circa 130 testate, molte a copertura nazionale, la quale oltre a dare ampia copertura ai nostri eventi ha distribuito il programma MIB in versione cartacea, ha realizzato un apposito sito, ci ha aiutato ad attirare partecipazione di personalità a vari nostri eventi e ha curato un libro fotografico che illustra una cinquantina fra gli eventi di maggior spicco che

hanno composto Momento Italia Brasile. Di rilievo è però anche stata la collaborazione con Rede Globo, il canale televisivo che copre quasi il 60% dell'audience nazionale, e con Diarios Associados, istituzione alla quale fanno capo testate con diffusione in vari stati della federazione brasiliana. Per quanto riguarda la stampa italiana locale, va ricordata l'ampia copertura assicurata dalla rivista "La Comunità Italiana".
Tra i partner mediatici di maggior rilievo, vanno poi citati Rede Record, l'Estado de São Paulo, la Folha, o Globo, Correio Brazileinse, e la stessa Ansa che ha portato a San Paolo una splendida mostra fotografica. Tra le tante testate locali vanno citate le TV a Critica (Amazonas) l'URL (Pará), la Rede Minas TV. La Gazzetta do Povo (Paraná) il Correio do Povo (Rio grande do Sul); la Notícia e il canale TV RDS (Santa Catarina).
g) *8 Partner tecnici*
La collaborazione con una serie di istituzioni con profilo più tecnico che politico o culturale ha infine arricchito in modo interessante la cassetta degli attrezzi della quale disponiamo per coltivare progetti e rapporti bilaterali. Per l'enogastronomia, ABRASEL (9 mila ristoranti in tutto il Paese) ha dedicato all'Italia una rassegna, svoltasi in ristoranti situati in quasi 200 città in tutto il territorio nazionale. ANEEL e CEB per l'elettricità e CAESB per il trattamento acque hanno sviluppato un proficuo rapporto di collaborazione per lo sviluppo del progetto Ambasciata Verde con sviluppi sul piano della collaborazione industriale ed economico-commerciale. Per la moda, si è costruito un solido rapporto di collaborazione con la Settimana della moda di Brasilia. CNI e SEBRAE (equivalenti di CONFINDUSTRIA rispettivamente per le imprese di grandi dimensioni e medio/piccole) hanno attivamente collaborato a vari eventi del settore economia e imprese con la partecipazione anche di SENAI che cura la formazione professionale.

I risultati ottenuti

a) *Rapporto costi-benefici*
362 eventi sono stati realizzati tra settembre 2011 e giugno 2012. A questi vanno aggiunti ulteriori i 40 eventi previsti nel periodo luglio-dicembre 2012, collocati sotto il titolo "MIB oltre Mib" per un totale complessivo, tra il 2011 e il 2012, di oltre 400 eventi, distribuiti in tutti e 27 gli Stati che compongono la Federazione Brasiliana.

Il valore stimato complessivo di questa rassegna è dell'ordine dei 40 milioni di euro. Momento Italia Brasile ha quindi impiegato risorse relativamente trascurabili (solo 200.000 euro di finanziamenti aggiuntivi) e ottenuto risultati importanti. Il paragone può essere fatto con l'anno della Francia in Brasile che ha avuto minor impatto e che per contro, è costato 4,5 milioni di euro all'erario di quel Paese.

b) *Impatto mediatico*

Almeno 28 testate della stampa scritta (13 quotidiani e 15 periodici, nazionali e statali), con una tiratura complessiva dell'ordine di 3 milioni e 700 mila copie, hanno dedicato ampi spazi a più riprese alla rassegna.

Per quanto riguarda la televisione, le trasmissioni dedicate dalla Rede Globo a vari eventi MIB hanno raggiunto non meno di 40/45 milioni di telespettatori. La Globo, con più del 50% dello share televisivo è certamente la rete nazionale più importante. Hanno poi dato copertura al MIB anche un'altra decina di canali nazionali o statali, in particolare negli Stati di San Paolo, Paranà, Santa Catarina, Minas Gerais e Distretto Federale di Brasilia, ma anche nella Regione settentrionale, negli Stati del Parà e della Amazzonia.

Per quanto riguarda infine internet e reti sociali possiamo citare a titolo indicativo le 133 mila pagine aperte sul sito di questa Ambasciata al quale si affiancano i siti degli Istituti di Cultura di San Paolo e Rio e quello della Società Editrice Abril.

L'esame dei dati raccolti su di un campione di 1456 articoli usciti sulla stampa scritta e online, nonché su trasmissioni radio e tv ci dà un'idea dell'andamento della "curva di attenzione mediatica". Nel primo caso (stampa scritta) le oscillazioni sono più accentuate con una impennata nei primi due mesi della rassegna (ottobre/novembre 2011) seguiti da un periodo di flessione (dicembre 2011/aprile 2012) e da una netta ripresa nella fase finale (maggio/giugno).

c) *Risultato politico/diplomatico*

Molto si potrebbe scrivere al riguardo. È però sufficiente ricordare che Momento Italia Brasile ha fornito l'occasione per un consolidamento ed un rafforzamento dei rapporti tra la rete istituzionale italiana e i circa 200 partners brasiliani che hanno contribuito alla realizzazione di Momento Italia Brasile.

Conclusioni

L'esperimento di Momento Italia Brasile è difficilmente replicabile. La storia non fa fotocopie e le condizioni nelle quali la rassegna è stata ideata, lanciata e realizzata sono difficilmente ripetibili. Se ne possono però trarre delle conclusioni utili per altre esperienze ed occasioni, che possono essere sintetizzate come segue.

- *Le risorse economiche ed umane non sono necessariamente un limite*. Il MIB è stato realizzato a costo zero, senza creare nuove strutture operative, ed ha prodotto una rassegna del valore di circa 40 milioni di euro. A ciò va aggiunto L'impatto mediatico ottenuto e i vantaggi in termini di consolidamento dei rapporti con una quantità di interlocutori, politici, economici, accademici, del mondo dei media e così via. Ciò è stato possibile grazie ad un adeguato utilizzo della rete italiana e di quella dei partner locali.
- Per poter utilizzare la risorsa/rete è necessario innanzitutto procedere ad una *mappatura* della stessa al fine di prendere coscienza delle sue potenzialità. Prima di Momento Italia Brasile non si aveva una idea precisa dei possibili rapporti con ben 1400 terminali della presenza italiana sul territorio brasiliano, né della possibilità di sviluppare rapporti di collaborazione produttiva con circa 200 interlocutori locali. Non si disponeva di un elenco, corredato di nomi di responsabili, indirizzi mail e numeri di telefono.
- La gestione dei rapporti con e tra 1600 interlocutori facenti parte della rete italiana e dei partner locali va improntata all'insegna del coordinamento e del coinvolgimento, o meglio il contrario: del *coinvolgimento e del coordinamento*. Per ottenere una partecipazione attiva è necessario dimostrare che non si chiede un contributo obbligatorio, si prospetta invece la possibilità di partecipare ad una iniziativa animata da una chiara strategia, destinata a prendere forma recependo le indicazioni che vengono formulate da chi decide di aderirvi. Coinvolgimento, in altri termini, non significa contribuire finanziariamente, quanto partecipare in modo volontario, proattivo e creativo. Se si riesce ad impostare in questi termini i rapporti con gli attori il coordinamento verrà senza sforzo, come una semplice e naturale conseguenza.

LA COSTITUZIONE E IL FUNZIONAMENTO DEGLI STRUMENTI PER LA PROMOZIONE INTEGRATA DEL SISTEMA PAESE

MAURIZIO MELANI*

Il contesto globale

Il nostro "sistema paese", inteso in questo contesto come l'insieme delle strutture pubbliche e private che operano in modo integrato per sostenere la proiezione internazionale dell'economia italiana in tutte le sue articolazioni, si trova di fronte alle sfide poste dall'evoluzione e dalle involuzioni dei fenomeni di globalizzazione che investono le modalità e gli obiettivi delle produzioni di beni e servizi e le loro implicazioni sulla sostenibilità sociale e ambientale.

Gli equilibri politici ed economici mondiali sono profondamente mutati negli scorsi decenni, con una accelerazione negli ultimi anni, nell'ambito di un processo in costante movimento.

Nuovi attori hanno un peso comparato in continuo aumento per dimensioni delle loro economie, tassi di crescita e presenze nei mercati internazionali in un ambito nel quale diventano sempre più rilevanti temi come i cambiamenti climatici, la gestione di conflitti di varia natura e origine e i movimenti di popolazioni.

Le quote delle esportazioni cinesi rispetto ai dati mondiali sono enormemente cresciute negli ultimi venti anni e si sono attestate secondo i dati di Eurostat relativi al 2017 al 17% del totale, quelle americane al 14%, quelle giapponesi al 5% e quelle dell'UE verso il resto del mondo al 16%, esclusi quindi gli interscambi all'interno dell'Unione. Se si considerano anche questi, e cioè la somma delle esportazioni dei singoli paesi dell'UE, la quota di tale sommatoria è pari a circa il 30% delle esportazioni mondiale (di cui la

* Ambasciatore, Professore di Relazioni Internazionali, Università degli Studi "Link Campus University".

Germania l'8,1% e l'Italia il 2,8, terzo esportatore dopo la Francia), ma con tassi di crescita dei prodotti interni lordi delle economie di ciascuno di essi spesso oltre dieci volte inferiori a quelli della Cina e di altre economie emergenti e con tassi delle esportazioni rispetto al PIL pari mediamente nell'UE ad oltre il 40% (in Italia a circa il 30%). Per le importazioni le cifre sono Stati Uniti 18%, Cina 12%, Giappone 5% e UE 15%. I maggiori surplus si registrano quindi in Cina e, tra i paesi UE, in Germania, mentre elevato è il deficit degli Stati Uniti.

Si tratta di tendenze che appaiono destinate a proseguire per quanto riguarda la crescita dei paesi emergenti con i loro effetti cumulativi, di cui occorre cogliere tutte le implicazioni, anche se vi saranno spinte a riaggiustamenti per ridurre gli squilibri esistenti nei saldi, non sostenibili nel lungo periodo.

In Cina i redditi pro-capite sono cresciuti 13 volte dal 1978 al 2016, quasi un miliardo di persone sono uscite dalla povertà e duecento milioni hanno ormai un reddito superiori a 30.000 dollari l'anno. La produzione di acciaio nel 2018 è stata di 928 milioni di tonnellate, quella dell'Unione Europea di 168 milioni e quella degli Stati Uniti di 87 milioni. Nel 1990 le cifre erano Cina 66 milioni, UE 192 milioni e USA 90 milioni (fonte World Steel Producers Association). La produzione di automobili in Cina supera ampiamente dal 2010 quella degli Stati Uniti. Investimenti cinesi di crescenti dimensioni e in tutti i settori produttivi sono presenti in tutti i continenti.

Sviluppi analoghi, anche se di dimensioni inferiori, si sono verificati in India. Dal 2000 al 2018 il suo PIL è cresciuto 4 volte e le persone al di sopra della soglia di povertà sono ormai circa 700 milioni. Anche lì vi è una sempre più numerosa classe media che consuma e produce. In settori come l'acciaio e il cemento vi sono grandi complessi industriali con ruoli di primo piano sui mercati mondiali. Mittal, con i suoi associati ed i suoi impianti in molti paesi è il maggiore produttore di acciaio nel mondo.

Le economie mature come la nostra si trovano quindi di fronte a sfide che richiedono un incisivo adattamento degli strumenti di sostegno all'indispensabile ulteriore internazionalizzazione del loro sistema produttivo.

Resta tuttavia da vedere quanto questo quadro potrà essere alterato dagli effetti economici dell'epidemia coronavirus considerate le catene del valore determinatesi nel corso degli anni, del ruolo che in esse svolge la Cina e dei flussi commerciali e negli investimenti che ne derivano. Sta di fatto che esigenze di prevenzione dell'epidemia stanno già limitando i contatti e

un'ampia gamma di attività promozionali con notevoli conseguenze, particolarmente sentite in Italia, su tutte le attività economiche. Per mitigarle il Governo italiano ha adottato misure di sostegno alle imprese con una attenzione particolare a quelle esportatrici.

Il contesto italiano

La riorganizzazione della promozione del sistema paese realizzata in Italia negli scorsi anni, fino al provvedimento legislativo del settembre 2019 sull'assorbimento nel Ministero degli Esteri delle strutture precedentemente operanti in questo campo nel Ministero dello Sviluppo Economico, va in questa direzione. E ciò partendo dall'assunto che la componente estera è cruciale per l'economia italiana, con esportazioni che rappresentano mediamente, come abbiamo visto, circa il 30% del PIL, con un saldo positivo pari al 3% dello stesso, e tassi di crescita nettamente superiori a quelli del prodotto interno lordo.
L'Italia esporta soprattutto verso l'Unione Europea (56% del totale nel 2018), ma i più alti tassi di crescita si registrano verso i grandi paesi emergenti le cui quote sul totale rimangono tuttavia ridotte. Sono verso la Cina il 2,8% (contro il 7,1% delle esportazioni verso questo paese della Germania e il 4,1% della Francia), verso la Turchia il 2%, verso la Russia l'1,6%, verso l'India l'1%, verso il Medio Oriente nel suo complesso il 4%, verso l'Asia Orientale Cina esclusa il 5,8%, verso l'Africa il 3,9%, verso l'America centrale e meridionale il 3,1%. È in particolare in queste aree del mondo che le strutture nazionali e la rete di uffici all'estero preposte all'internazionalizzazione sono maggiormente chiamate a svolgere il loro ruolo di sostegno alle imprese italiane, con un'azione mirata ad aumentare la quota di penetrazione del nostro sistema produttivo. E nello stesso tempo ad attrarre in modo selettivo investimenti esteri. Resta comunque ferma l'esigenza di non trascurare la promozione nelle economie mature, le cui modalità sono in larga parte diverse, e che rappresentano di gran lunga le maggiori destinazioni del nostro export, garantite, nell'UE (13% verso la Germania, 10% verso la Francia e 5.2 verso la Spagna) dal mercato unico nonché dall'euro che ne è l'indispensabile complemento, e dalla salvaguardia di un mercato transatlantico aperto (l'export verso gli Stati Uniti è pari all'8,7 del totale) oggi minacciata dalle spinte protezionistiche

dell'attuale Amministrazione americana. Quando le necessarie condizioni politiche si ripresenteranno occorrerà riaprire la trattativa per un grande accordo di partenariato transatlantico che con regole in grado di soddisfare esigenze e fugare preoccupazioni trasversali in Europa e in America soprattutto sui piani ambientale, sanitario e della salvaguardia dei posti di lavoro possano anche definire standard da promuovere sul piano globale.

Tra i mercati nei quali è maggiormente richiesto un sostegno promozionale pubblico vanno quindi annoverati non solo i grandi paesi emergenti a partire dalla Cina e dall'India, con la loro crescita economica e sociale di cui abbiamo quantificato nel precedente paragrafo i principali aspetti e la conseguente enorme domanda potenziale di beni e servizi, ma anche le economie più promettenti in Africa e nel Mediterraneo, in America Latina e in Asia, laddove la quota di mercato che detengono le imprese italiane è ancora inferiore. Ad esempio, l'intera area ASEAN, con 600 milioni di abitanti, in forte crescita e in corso di integrazione, assorbe solo poco più dell'1% dell'export italiano.

Ma l'export ha bisogno di altri fattori per sostenere la propria crescita. Le aziende italiane a forte vocazione manifatturiera e altamente specializzate nella produzione di beni finali e intermedi nell'ambito di complesse catene del valore hanno la necessità di ridefinire i propri confini di intervento attraverso un'espansione geografica delle attività e mediante l'adozione di forme di internazionalizzazione più complesse rispetto alla vendita di prodotti all'estero. La produzione e la commercializzazione dei prodotti è oggi infatti il risultato di catene globali del valore che "denazionalizzano" in misura non indifferente i prodotti finali.

In questo contesto l'Italia, seconda potenza manifatturiera in Europa e quinta al mondo (dopo Cina, Stati Uniti, Giappone e Germania), deve tenere conto della concorrenza ma anche delle opportunità provenienti dai nuovi attori (fra i principali Cina, Corea del Sud, India e Brasile prima della sua crisi) all'interno di questi processi di integrazione produttiva, rafforzando la sua capacità di creare valore che poi dovrà andare a vantaggio dei suoi territori e delle sue risorse umane.

Per perseguire tale obiettivo il nostro Paese può contare su un soft power dato da assetti intangibili che danno vita a un "brand Italia" tanto più efficace quanto più saranno contenuti e superati gli aspetti negativi che non mancano dell'immagine del nostro paese nel mondo derivanti da quelle

carenze strutturali che da alcuni decenni frenano il nostro sviluppo. Tra questi positivi assetti, oltre ad un incommensurabile patrimonio culturale, sono know-how e competenze dall'alto valore aggiunto in alcuni settori assieme a fattori profondamente radicati nel territorio capaci di realizzare le combinazioni migliori tra innovazione e tradizioni artigianali che caratterizzano larga parte dei prodotti e servizi italiani.
Come in tutte le cose vi sono tuttavia criticità accanto ai vantaggi di certe situazioni tra i quali va trovato il giusto equilibrio. Le limitate dimensioni della stragrande maggioranza delle imprese italiane sono da un lato una caratteristica che contribuisce all'affermazione di aspetti qualitativamente positivi delle nostre produzioni, ma dall'altro ne costituiscono un limite in termini di produttività complessiva, ricerca applicata, innovazione e capacità di stare sui mercati mondiali. A questo riguardo vi è l'esigenza che ad una calibrata azione diretta al rafforzamento degli aspetti dimensionali si accompagni una promozione di processi consortili e di aggregazione per settori e per filiere oltre ad un sostegno al superamento dell'arretratezza relativa dell'Italia in termini di ricerca e quindi di brevetti e innovazione.
In questo contesto di nuovi equilibri economico-finanziari globali vi è inoltre la necessità per le aziende italiane di affermare nei mercati internazionali anche una presenza in termini di investimenti e quindi di presenza produttiva parallelamente ad una attrazione di investimenti in Italia che abbia con questo processo un rapporto di sinergia e complementarietà. Non deve trattarsi di mera delocalizzazione delle produzioni, ma di co-localizzazione, intendendo con questo termine la creazione di integrazioni produttive ed altre forme di partenariati economici e commerciali con le imprese locali aventi l'effetto di far crescere valore e lavoro in Italia oltre che nei paesi nei quali si interviene.

Gli strumenti

Un fattore di primo piano dei buoni risultati registrati in materia di esportazioni e di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano quali cruciali motori di traino del PIL in questi anni di crisi (circa 400 miliardi di esportazioni in media l'anno e saldi vicini ai 40 miliardi) è il carattere tendenzialmente sempre più integrato assunto dalla nostra azione di promozione diretta a promuovere l'acquisizione di valore e lavoro in Italia.

Finalizzata a questa integrazione è stata la costituzione nel 2010 di una macrostruttura del Ministero degli Affari Esteri specificamente preposta a questo scopo, la Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, che ha riunito la gestione promozionale e di sostegno degli aspetti economici, culturali, dell'istruzione e della scienza, in tutte le loro forme, fondamentali per la proiezione internazionale di un paese come l'Italia il cui brand è sostenuto dalla potenza evocativa del suo patrimonio culturale, nonché dalla bellezza e dalla creatività che hanno in quel patrimonio le loro radici. In questo ambito tra i settori che danno all'Italia una grande visibilità sul piano mondiale vi sono quelli dello sport, quest'ultimo in tutti gli strati sociali, del cinema, della musica non solo classica ma anche popolare. Ovviamente importanti sono la diffusione della lingua italiana ed il rapporto, anche attraverso l'aiuto alla riscoperta delle radici, con le numerose decine di milioni di persone con ascendenza italiana che con alcuni milioni di cittadini italiani all'estero e numeri altrettanto consistenti di persone legate in vari modi e in varie gradazioni all'Italia, alla sua cultura e alle sue attività produttive, possono costituire, se adeguatamente seguiti, formidabili veicoli di promozione del "brand Italia". A questo scopo cruciale è la sinergia da realizzare all'estero, con la guida e il coordinamento delle Rappresentanze diplomatiche, delle attività degli Istituti di Cultura, delle Scuole italiane, degli Uffici ICE, delle Associazioni Dante Alighieri, delle Camere di commercio e delle banche italiane, degli Uffici ENIT, delle cattedre di italiano e italianistica nelle Università e nelle Scuole locali, degli uffici RAI e di tutte le altre strutture che a vario titolo sono all'estero attori del sistema paese. È da considerare infine il ruolo importante svolto per l'immagine dell'Italia, con le sue verificate ricadute economiche, anche dalle missioni militari e civili di stabilizzazione in aree di crisi e dalle modalità con cui queste sono svolte nel quadro delle Nazioni Unite, dell'Unione Europea e della NATO.

È stato quindi consolidato dalla nuova Direzione Generale un dialogo serrato con il Ministero dello Sviluppo Economico, con altri dicasteri a vario titolo interessati, e con le rappresentanze del sistema produttivo dando vita a quella Cabina di regia dell'internazionalizzazione che sarà poi istituzionalizzata e normata legislativamente con la seconda tappa del processo costituita dalla ricostituzione dell'ICE, Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, temporaneamente soppressa nel 2011 e

poi rifondata nel 2012. Questo rinnovato soggetto è stato allora posto sotto la vigilanza congiunta del MISE e del Ministero degli Esteri al quale è stato conferito dalla legge istitutiva un più forte rilievo nella sua governance rispetto a precedenti situazioni. La rete all'estero dell'ICE è stata inoltre configurata nell'ambito delle Rappresentanze diplomatiche e consolari e delle funzioni di direzione, vigilanza e coordinamento degli Ambasciatori, preposti a gestire la sintesi dei rapporti e delle presenze italiane in ogni campo nei paesi di accreditamento.

La Cabina di regia, co-presieduta secondo la legge di riforma dell'ICE dai Ministri degli Esteri e dello Sviluppo Economico prima degli ulteriori sviluppi legislativi, è incaricata della definizione degli indirizzi strategici nei loro aspetti geografici, settoriali e di metodo, e quindi anche delle decisioni sulle cosiddette missioni di sistema di imprenditori a guida politica. In essa sono presenti, oltre alle rappresentanze del sistema produttivo e camerale (Confindustria, Rete imprese, Unioncamere e Alleanza delle cooperative), anche gli altri Ministeri e soggetti pubblici competenti in relazione al rilievo della componente turistica e della dimensione culturale che qualifica il brand Made in Italy, nonché una rappresentanza delle Regioni per rispondere all'esigenza che le iniziative promozionali di queste e di altri enti locali avvengano nel quadro di un coordinamento, consolidatosi negli anni di avvio del sistema, da parte di MAECI, MISE e ICE per gli aspetti di rispettiva competenza.

Il processo è stato poi perfezionato con il già citato provvedimento legislativo del 19 settembre 2019, tra i primi del secondo Governo Conte, che stabilisce il passaggio al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale delle strutture dell'ex Ministero del Commercio Estero a suo tempo assorbite nel Ministero dello Sviluppo Economico. Le strutture con competenze riguardanti la promozione commerciale sono integrate nella Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, e quelle che seguono la disciplina degli scambi internazionali nella Direzione Generale per l'Unione Europea considerate le funzioni dell'UE in questo campo. Alcune attività riguardanti settori sensibili collegati al controllo degli armamenti sono assorbite dalla Direzione Generale degli Affari Politici Da questo assetto deriva tra l'altro che la vigilanza primaria sull'ICE è ora del Ministero degli Esteri, cosi come la Presidenza unica della Cabina di regia. Il Ministero degli Affari Esteri viene così ad assumere la veste di attore centrale e coordinatore

della promozione integrata quale componente fondamentale della politica estera dell'Italia ampiamente intesa, nel solco di una grande tradizione di diplomazia economica: dal ruolo svolto dai diplomatici italiani in tutto il processo di integrazione europea e nei fori preposti alla regolamentazione del commercio internazionale, all'accompagnamento politico e diplomatico dell'azione degli enti preposti all'approvvigionamento energetico del paese.
In questo quadro, in aggiunta agli Stati Uniti con iniziative calibrate alle caratteristiche di quel mercato e risultati di notevole rilievo che una involuzione protezionistica potrebbe tuttavia vanificare, una attenzione particolare è rivolta con risorse e impegno politico dai governi che si sono succeduti alle principali aree emergenti ove come abbiamo visto maggiore è l'esigenza di un forte sostegno istituzionale, a volte frenato da fattori specifici, come nel caso dell'India in una certa fase dalla vicenda dei fucilieri di marina indebitamente trattenuti nel paese, e in quello della Russia per le sanzioni selettive introdotte a causa dei comportamenti di Mosca in Ucraina e le contro-sanzioni russe gravose soprattutto per l'Italia.
L'approccio integrato del sistema promozionale messo in campo dall'Italia è particolarmente rilevante in Cina, paese con il quale l'iniziativa "One Belt One Road" o nuova Via della seta apre grandi prospettive anche nel quadro del partenariato strategico UE-Cina, con le necessarie salvaguardie nei settori ad alta sensibilità strategica e per la creazione di effettive condizioni di reciprocità, di rispetto della proprietà intellettuale e di superamento dei fenomeni di dumping sociale, ambientale e fiscale esistenti, considerando anche la dimensione geopolitica di questa grande offensiva economica cinese. Le prospettive di un partenariato che al di là di legittime competizioni intra-europee potrà realizzarsi soltanto in un quadro concordato con Pechino dall'UE sono state rafforzato in occasione del vertice svoltosi a Bruxelles il 9 aprile 2019 e delle visite immediatamente precedenti del Presidente Xi Jinping in Italia e in altri paesi europei poco dopo quella del Presidente Conte a Pechino che fa seguito a quella del Presidente Gentiloni nell'anno precedente e alle numerose altre missioni di leaders europei.
Dall'insieme delle attività italiane in Cina si è sviluppato un modello esteso poi ad altri paesi che ha puntato anche sulla promozione dell'alta formazione italiana e della ricerca e quindi sull'attrazione di studenti e ricercatori stranieri quale fattore della proiezione complessiva del paese dalle rilevanti ricadute economiche.

Le Università italiane si stanno in effetti sempre più internazionalizzando e un piano strategico a questo scopo è stato definito nel 2018 dal Ministero degli Esteri e dal Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca con il concorso degli altri attori pubblici e privati operanti nel settore, tra i quali in particolare l'Associazione Uni-Italia, costituita a questo scopo dai due Ministeri partendo dall'esperienza della Cina.
Questa internazionalizzazione del nostro sistema dell'educazione superiore si sta sviluppando non solo in settori di tradizionale attrattività dell'Italia, come l'arte, la musica e il restauro, ma anche nell'ingegneria, nell'economia aziendale, nella medicina e in altre materie scientifiche. In istituzioni di eccellenza come ad esempio i Politecnici di Torino e di Milano, gli studenti stranieri sono già oltre il 16% del totale. Alla Bocconi sono il 15%. Ma rispetto ai nostri partners e concorrenti vi è ancora molta strada da fare. Basti pensare che alla London School of Economics and Political Science, in un contesto ovviamente non paragonabile, gli studenti stranieri sono circa l'80%. Brexit, con le sue conseguenze sull'attrattività delle Università britanniche, apre peraltro prospettive alle quali le Università italiane dovranno pienamente partecipare ampliando gli insegnamenti forniti in lingua inglese. Nell'ambito dell'internazionalizzazione dell'alta formazione coniugata a quella dei settori produttivi si inserisce anche il programma Invest Your Talent in Italy che con borse di MAECI, ICE e Confindustria unisce alla frequenza dei corsi tirocini in imprese.
Come è stato rilevato, un aspetto debole del nostro sistema di sostegno è quello dell'accompagnamento finanziario. Il potenziamento del ruolo in questo campo di Cassa Depositi e Prestiti e l'inserimento sotto il suo controllo di SACE per l'assicurazione dei crediti all'esportazione e di SIMEST per la partecipazione al capitale di rischio di imprese all'estero, con il passaggio al Ministero degli Esteri di competenze sulle loro attività precedentemente svolte dal MISE, vuole essere destinato a miglioramenti in questo campo.
In tale direzione vanno anche le disposizioni della nuova legge sulla cooperazione internazionale del 2014 che attribuiscono a Cassa Depositi e Prestiti un ruolo nel sostegno finanziario ad imprese italiane operanti in paesi in via di sviluppo nell'ambito di priorità geografiche e settoriali prestabilite e conformi agli obiettivi di sviluppo sostenibile sottoscritti dal Governo italiano.
Il brand Italia è certamente sostenuto, come già rilevato, dalla potenza evocativa del nostro straordinario patrimonio culturale, dalla bellezza, dalla

creatività e dal concetto di "wellness" come benessere e qualità della vita che hanno in quel patrimonio le loro radici e che trovano espressione soprattutto in settori tradizionali del "Made in Italy" come la moda e l'abbigliamento, l'enogastronomia, l'arredo, gli oggetti di lusso, il design industriale. Occorre però fare in modo che questa percezione si consolidi anche riguardo ad altri settori di eccellenza della produzione italiana: nelle macchine utensili, nelle alte tecnologie, nelle infrastrutture, oltre che in nuove frontiere come quelle della "green economy" e della transizione energetica, delle biotecnologie, della robotica e dell'intelligenza artificiale.

Un ruolo di primo piano ha in questo contesto, come già menzionato, anche la promozione del turismo, più direttamente collegato al patrimonio culturale e paesaggistico che va ovviamente preservato al massimo in un contesto purtroppo non sempre ottimale sotto questo profilo. Esso ha effetti immediati sull'economia del paese e sulla proiezione complessiva dell'immagine dell'Italia con ricadute in tutti i settori. Senz'altro necessari a questo scopo sono il potenziamento quantitativo e qualitativo delle capacità ricettive, dei collegamenti internazionali e interni e della fruibilità del patrimonio culturale, assieme ad un miglioramento delle modalità di gestione e di rispetto dell'ambiente e del decoro urbano e rurale.

Sono infine da potenziare le attività di comunicazione da parte di tutti i soggetti già menzionati, auspicabilmente nell'ambito di un piano generale per l'impiego mirato dei media tradizionali, tra i quali di particolare importanza sarebbero uno o più canali televisivi "all news" anche in lingua inglese sull'esempio di quanto fanno altri paesi inclusa la Francia di cui è noto l'attaccamento alla propria lingua, e degli strumenti forniti dalle nuove tecnologie, non limitati all'uso di siti, portali e newsletters ma estesi ai social media in continua evoluzione.

In definitiva, l'obbiettivo generale deve consolidarsi nella crescita di valore e lavoro in Italia, con progressivi spostamenti di occupazione verso i comparti a più alta tecnologia, le componenti di direzione e progettazione di una produzione globalizzata, la ricerca e lo sviluppo, l'alta formazione, i servizi alle imprese e la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale, mantenendo e rafforzando anche attraverso questi strumenti la base manifatturiera del nostro paese adattandola progressivamente ai cambiamenti continuamente in corso.

PARTE SECONDA

Sistema Italia

GLI ENTI TERZI

ROBERTO LUONGO[*]

L'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane è l'ente governativo incaricato di assistere le imprese nei processi di internazionalizzazione, di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo e di attrarre investimenti esteri[1].

La missione dell'Agenzia, che opera attraverso la sede principale di Roma e l'ufficio di Milano e una rete di 78 unità operative all'estero, è quella di promuovere il *Made in Italy* nel mondo aiutando le imprese italiane, in particolare le PMI, a crescere sui mercati internazionali e di favorire l'attrazione degli investimenti esteri in Italia, in stretto raccordo con gli altri *stakeholder* preposti all'internazionalizzazione del Sistema Paese.

A tal fine:

- offre un'ampia gamma di servizi di promozione, informazione, assistenza e consulenza specializzata per sostenere il radicamento delle imprese e le vendite di beni e servizi nei mercati esteri;
- supporta le imprese italiane per effettuare investimenti diretti all'estero o per avviare accordi di collaborazione commerciale o produttiva;
- promuove gli scambi e gli accordi di cooperazione, con particolare attenzione ai settori ad alta intensità di innovazione;

[*] Direttore Generale ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

[1] L'Agenzia ICE è stata istituita dalla Legge 214/2011 dopo la soppressione, nel luglio dello stesso anno, dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), l'ente nazionale di promozione del commercio estero istituito nel 1926. Soggetta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), che li esercita d'intesa con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), sentito il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), l'Agenzia ICE opera nei vari paesi nell'ambito delle rappresentanze diplomatiche e consolari e sotto il coordinamento funzionale dei capi missione.

- facilita l'attrazione degli investimenti in Italia, di concerto con gli altri enti preposti a questa funzione[2];
- contribuisce ad accrescere le competenze manageriali delle imprese, necessarie ad operare sui mercati internazionali;
- opera, in generale, per migliorare le relazioni del sistema produttivo italiano con i sistemi produttivi degli altri paesi e promuovere l'immagine del Sistema Italia nel mondo, anche attraverso missioni imprenditoriali.

L'Agenzia opera in base alle linee guida e agli indirizzi strategici definiti dalla "Cabina di Regia per l'Italia internazionale", presieduta dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, che raggruppa i principali attori pubblici e privati preposti all'internazionalizzazione, allo scopo di garantire il coordinamento delle politiche di sostegno e assicurare una maggiore efficacia delle azioni promozionali sui mercati esteri.
L'attività principale dell'Agenzia ICE è la promozione delle imprese sui mercati esteri mediante l'organizzazione di varie tipologie di iniziative, nell'ambito dei programmi di promozione finanziati prevalentemente dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, che da gennaio 2020 ha sostituito il Ministero dello Sviluppo Economico per le attività di internazionalizzazione, e da altri committenti, sia pubblici che privati (Ministeri, regioni, organismi internazionali, consorzi e aziende). Negli ultimi anni, L'ICE ha visto consolidare il suo ruolo centrale nel sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione in ragione del notevole potenziamento delle attività promozionali realizzate, grazie a stanziamenti pubblici sempre più consistenti legati a nuove tipologie di programmi e strumenti di intervento, nel quadro degli indirizzi definiti dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale.
Al tradizionale Piano promozionale annuale, definito sulla base delle linee di indirizzo della cabina di regia, le cui azioni sono integrate dalle campagne per la promozione straordinaria del Made in Italy, mirate a specifici mercati e settori, si sono infatti aggiunte, negli ultimi anni, le azioni del Piano Export Sud, programma quadriennale a supporto dell'internazionalizzazione delle regioni del mezzogiorno di cui nel 2017 è stata avviata la seconda edizione

[2] Nel 2014 l'ICE Agenzia ha esteso le proprie competenze alla funzione di attrazione degli investimenti esteri con il decreto legge "Sblocca Italia", convertito con legge 11 novembre 2014 n. 164.

e, soprattutto le misure del "Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e per l'attrazione degli investimenti" varato dal Mise con consistenti risorse aggiuntive per il triennio 2015-17[3] e rinnovato anche per il 2018-20. L'entità delle risorse messe in campo si lega alla necessità di incidere sul posizionamento del sistema economico sui mercati esteri, in considerazione del ruolo dell'internazionalizzazione come leva per la crescita economica.

Nel quadro dei numerosi programmi gestiti, l'ICE Agenzia organizza ogni anno oltre 900 iniziative promozionali prevalentemente a carattere settoriale e rivolte a specifici mercati: partecipazioni a fiere internazionali, seminari, missioni in Italia di operatori esteri e incontri con operatori italiani, campagne di comunicazione, azioni presso le reti distributive, missioni all'estero, ricerche di mercato, con l'obiettivo di valorizzare la qualità della produzione italiana, incrementare le vendite sui mercati selezionati, favorire la collaborazione commerciale e industriale anche in collegamento con organismi internazionali. All'assegnazione pubblica si aggiunge, per alcune tipologie di intervento, il cofinanziamento delle aziende private a titolo di compartecipazione ai costi.

L'ICE offre inoltre alle imprese un'ampia tipologia di servizi di informazione, assistenza e consulenza, a titolo gratuito e a pagamento, che vanno dalle informazioni di primo orientamento all'assistenza specifica alle strategie di penetrazione e di consolidamento delle imprese sui mercati internazionali (informazioni statistiche, analisi di mercato, ricerca partner/clienti, piani di marketing personalizzati).

Numerosi i servizi informativi sui mercati esteri, volti a facilitare la selezione dei mercati nei quali operare, riducendo i costi di accesso alle informazioni che rappresentano importanti barriere all'entrata, in particolare per le micro, piccole e medie imprese. Strumento importante dell'attività informativa di primo orientamento è il portale *www.ice.it*: interfaccia principale per l'attività di informazione e comunicazione, consente l'accesso ai servizi e alle attività dell'ICE, alle informazioni e agli strumenti di indagine statistica.

Da aprile 2020 l'offerta di servizi di assistenza di ICE Agenzia per le imprese interessate ai mercati esteri è stata molto semplificata e sono stati

[3] Il Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e per l'attrazione degli investimenti è stato lanciato con la Legge 164 dell'11 novembre 2014, di conversione del D.L. 133 del 12 settembre 2014, c.d. "Sblocca Italia".

resi gratuiti molti servizi di base per conoscere i mercati. Sono rimasti a pagamento solo alcuni servizi a maggiore valore aggiunto e si è dato un canale preferenziale per alcuni servizi di punta, ad es. la ricerca di clienti e partner esteri, alle imprese che non superano il numero di 100 dipendenti.
Molte informazioni messe a disposizione delle imprese derivano dall'attività di *intelligence* e di *scouting* della rete estera dell'ICE e riguardano notizie sulla congiuntura italiana e internazionale, gare d'appalto internazionali, progetti di sviluppo e di assistenza tecnica promossi dalle istituzioni finanziarie internazionali e dall'Unione Europea, accordi o *joint venture* internazionali rilevanti per il sistema produttivo italiano, oltre che normative fiscali, valutarie e doganali e opportunità commerciali e di collaborazione industriale. Le note informative sui mercati approfondiscono aspetti legati alla congiuntura, alle normative locali, alle opportunità offerte da specifici settori, mentre le news veicolano migliaia di notizie brevi dal mondo sui vari mercati.
Le banche dati accessibili dal portale riportano statistiche sul commercio estero e sugli investimenti diretti esteri. Inoltre, nel campo della produzione e diffusione dell'informazione economica e statistica l'ICE ha collaborato con l'Istat per realizzare congiuntamente l'*Annuario commercio estero e attività internazionali delle imprese*, che dall'edizione 2016 viene diffuso unicamente tramite un sito comune ai due enti[4]. Predispone inoltre, grazie all'opera di molti autori e a dati forniti da istituti statistici nazionali – Istat in primo luogo – e internazionali, il Rapporto *L'Italia nell'economia internazionale*, giunto nel 2019 alla sua trentatreesima edizione, strumento di informazione e analisi sulla struttura e la dinamica del commercio estero e sull'internazionalizzazione dell'Italia in rapporto a quella di altri paesi[5].
L'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)[6], che opera presso la sede centrale, provvede allo smistamento agli uffici della struttura delle richieste di assistenza dettagliate e mirate a specifici mercati, e fornisce agli utenti informazioni generali e di primo orientamento, inerenti sia le prospettive di

[4] Il sito è consultabile all'indirizzo Internet http://www.annuarioistatice.it.
[5] Il Rapporto ICE è disponibile sul sito istituzionale, alla pagina https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-annuario-istat-ice.
[6] L'URP è raggiungibile telematicamente tramite apposito modulo del nuovo applicativo di Customer Relationship Management, via mail all'indirizzo urp.ice.it o telefonicamente mediante numero verde dedicato.

internazionalizzazione, sia il supporto operativo che ICE-Agenzia può offrire nei vari stadi di sviluppo delle aziende.
Oltre ai servizi informativi, gli uffici ICE forniscono servizi di assistenza mirati e personalizzati in grado di coprire tutti gli aspetti dei processi di internazionalizzazione delle imprese, dalla conoscenza iniziale di un mercato, all'accesso, fino allo stabilimento di una presenza produttiva all'estero e all'attrazione di investimenti esteri in Italia: ricerca di clienti e partners, indagini di mercato personalizzate, organizzazione di incontri d'affari, eventi promozionali e di comunicazione, interventi in merito a questioni legali, doganali e fiscali, consulenza per l'investimento all'estero, assistenza per la soluzione di controversie, ricerca di personale in loco e reperimento di locali e terreni. Il catalogo completo dei servizi ICE è disponibile sul portale istituzionale alla pagina https://www.ice.it/it/nuovo-catalogo-servizi-0.
Nel quadro degli interventi di informazione e assistenza per lo sviluppo sui mercati esteri, il progetto "*Road Show - Italia per le imprese*", avviato nel 2014, ha rappresentato un importante strumento di supporto rivolto alle imprese, coniugando l'informazione sugli strumenti pubblici messi a disposizione dalle organizzazioni che sostengono l'internazionalizzazione e la definizione di piani individuali di accompagnamento sui mercati esteri. Il progetto – la cui attuazione è affidata all'ICE – ha visto impegnati i soggetti pubblici e privati della Cabina di regia per l'Italia internazionale[7] e si è sviluppato con un programma itinerante, su tutto il territorio nazionale, di seminari tecnici e incontri con le imprese. Alle aziende presenti sono stati proposti check-up aziendali volti a definire veri e propri piani di formazione e assistenza personalizzati. Il progetto nel 2019 ha raggiunto un totale di 69 edizioni. Per il 2020 è in fase di ridefinizione, compatibilmente con la soluzione delle problematiche sanitarie che hanno bloccato molte attività sul territorio.
Tutta l'attività svolta è presente sul sito dedicato www.roadshow.ice.it/.

[7] Pianificato dalla Cabina di regia, il Roadshow è patrocinato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ed è promosso e sostenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico. Oltre all'ICE-Agenzia, che ne è il soggetto attuatore, l'iniziativa vede coinvolti SACE, SIMEST e altri organismi che operano a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese come Conferenza delle Regioni, Confindustria, Unioncamere, Rete Imprese Italia e Alleanze delle Cooperative Italiane.

La formazione mantiene una posizione centrale tra i servizi dell'ICE a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese italiane: molte PMI necessitano di sviluppare, consolidare o aggiornare le competenze necessarie ad affrontare i mercati esteri. L'attività formativa rivolta alle imprese si pone un duplice obiettivo: in primo luogo, coinvolgere un numero significativo di aziende potenzialmente esportatrici che devono impostare le proprie strategie di internazionalizzazione, per avviare una presenza su mercati target. In secondo luogo, favorire la stabilizzazione e il radicamento delle imprese già esportatrici sui mercati di riferimento, attraverso servizi mirati all'accompagnamento, rivolti ad aziende strutturate, o che abbiano già usufruito di servizi formativi.
Le iniziative formative rivolte alle aziende italiane rappresentano circa il 90% dell'attività formativa dell'ICE e prevedono la realizzazione di cicli seminariali, *export lab* (fase didattica in aula e assistenza personalizzata anche all'estero), mini corsi innovativi, attività di *coaching* (ore di consulenza a distanza abbinate a riunioni mensili).
La formazione internazionale, invece, è rivolta a operatori esteri con l'obiettivo di accrescere la conoscenza dei prodotti del Made in Italy e di facilitare l'avvio di rapporti commerciali con l'Italia e prevede: interventi su settori particolarmente innovativi sia all'estero che in Italia rivolti a imprese straniere; formazione a studenti stranieri da inserire in aziende italiane come facilitatori di relazioni tra azienda italiana e mercato estero di riferimento; corsi per funzionari stranieri di enti omologhi.
Tra gli interventi formativi rivolti a giovani laureati, il Master per l'internazionalizzazione delle imprese "Cor.Ce Fausto De Franceschi", giunto alla sua 52ª edizione, costituisce da tempo una realtà consolidata e di successo. Obiettivo del Master, accreditato Asfor, è quello di formare esperti nei processi di internazionalizzazione che, inseriti presso aziende manifatturiere o di servizi, avranno la responsabilità dello sviluppo delle attività sui mercati esteri.
Per raggiungere gli scopi istituzionali, l'ICE stipula accordi con enti pubblici e privati e opera con le Regioni e le Province autonome attraverso convenzioni operative, volte a programmare e realizzare attività coordinate. Una recente novità nel sistema degli accordi ICE è rappresentata dagli accordi con il sistema camerale, scaturiti dall'intesa tra ICE e Unioncamere, a seguito del protocollo tra Ministero dello Sviluppo Economico e

Unioncamere che ha dato attuazione alla riforma delle competenze camerali in tema di internazionalizzazione. In base a tale intesa l'Agenzia cura le iniziative promozionali all'estero delle camere di commercio, sulla base di un piano operativo concordato.
Vari inoltre gli accordi stipulati con istituzioni e grandi clienti – Ministeri, Regioni, associazioni di categoria, università, business school – per la realizzazione di attività di formazione nel campo dell'internazionalizzazione, rivolte sia ai giovani che alle imprese.
Le azioni svolte nel quadro della funzione di attrazione degli investimenti esteri in Italia sono rivolte alla promozione delle opportunità di investimento offerte dall'Italia presso la comunità degli operatori internazionali, all'individuazione di potenziali investitori esteri, e al loro supporto nelle diverse fasi del progetto, in stretta collaborazione con Invitalia. In conseguenza della nuova attenzione governativa al tema, nel quadro del Piano straordinario varato con decreto-legge 133 del 2014, l'attività di attrazione degli investimenti esteri è stata riorganizzata e potenziata con l'inserimento nell'organigramma dell'ICE di una struttura dedicata articolata in varie unità operative e in una serie di desk all'estero collocati nelle principali piazze finanziarie. A seguito del riordino complessivo della governance in materia, nel luglio 2017 è stata finalizzata una convenzione tra Agenzia ICE e Invitalia che ha definito ruoli e processi di gestione degli investitori e ha permesso la creazione di un gruppo di lavoro integrato con personale di Invitalia che opera presso l'ICE.
L'attività di Agenzia ICE, assistita dalle professionalità di Invitalia, si sviluppa quindi lungo due principali direttive: da un lato, la creazione di un portafoglio di opportunità di investimento e la loro promozione presso la comunità degli operatori internazionali, attraverso la stretta collaborazione con vari attori di riferimento, sia pubblici che privati, nazionali e territoriali (con un ruolo di primo piano svolto dalla regioni), e dall'altro l'individuazione di potenziali investitori esteri, mediante i desk preposti e gli uffici ICE all'estero (in sinergia con le ambasciate) ed il supporto agli stessi nelle diverse fasi di sviluppo del progetto.
Nel 2018 sono stati intercettati e gestiti, grazie alla rete dei desk e degli uffici ICE all'estero, circa 300 potenziali progetti di investimento. Di questi 20 sono stati già finalizzati, 60 sono stati condotti fino alla fase di accompagnamento, gestita da Invitalia, mentre altri 75 sono in fase di assistenza da parte del gruppo di lavoro integrato. Nel corso del 2019 verrà

ampliata l'attività di supporto agli investitori esteri che hanno già investito in Italia; a fine 2018 sono 22 le aziende già presenti in Italia per le quali il gruppo di lavoro ICE-Invitalia sta svolgendo un'attività di *aftercare*.

Per valutare la qualità e il gradimento dei servizi offerti, l'ICE conduce da tempo analisi sulla soddisfazione della clientela. Negli ultimi anni le rilevazioni sono state arricchite da analisi affidate anche a società esterne specializzate in sondaggi, al fine di garantire la terzietà dei risultati rilevati.

L'ultima analisi, pubblicata nel marzo 2020 e riferita a tutte le tipologie di servizi forniti dall'ICE, mostra i risultati rilevati attraverso la conduzione di 4.972 interviste rivolte ad altrettanti operatori beneficiari di 6.935 servizi/eventi ICE. In complesso, il punteggio totale rilevato è stato pari a 4,2, su una scala da 1 a 5. L'indagine è pubblicata sul sito dell'ICE al seguente link:

http://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/export/sites/default/_gazzetta_amministrativa/amministrazione_trasparente/_agenzie_enti_stato/_agenzia_ICE/160_ser_ero/050_ser_ret/2020/0001_Documenti_1587110594155/1587110594650_customer_satisfaction_2019_overall.pdf.

LA PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY

ROBERTO LUONGO[*]

La promozione è il principale strumento messo in campo dal sistema pubblico per sostenere l'internazionalizzazione delle imprese. L'ICE Agenzia è l'ente di riferimento per l'attuazione di numerosi programmi e interventi, definiti nel quadro delle indicazioni e sotto il coordinamento della Cabina di regia. Il D.L. 104/2019, «Disposizioni urgenti per il trasferimento di funzioni in materia di turismo e di commercio internazionale e di internazionalizzazione del sistema Paese», ha previsto, a partire dal 1° gennaio 2020, il passaggio al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) delle risorse umane, strumentali e della Direzione Generale per il commercio internazionale del Ministero dello Sviluppo Economico. Infine, con l'obiettivo di accrescere il coordinamento delle attività all'estero, in favore delle imprese, di Ambasciate e Consolati e degli Uffici ICE è stata attribuita al MAECI la vigilanza diretta sull'attività promozionale di ICE Agenzia, esercitata in raccordo con il Ministero dello Sviluppo Economico.

Negli ultimi anni l'ente ha potuto contare sulle assegnazioni del Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e per l'attrazione degli investimenti"[1], giunto al secondo triennio di attuazione, dopo il completamento della prima edizione 2015-2017. Complessivamente nel quinquennio 2015-2019 lo stanziamento complessivo si è attestato a 660 milioni di eurocon l'obiettivo di ampliare il numero delle imprese che operano sui mercati esteri, espandere le quote italiane del commercio internazionale, valorizzare l'immagine del Made in Italy nel mondo, attrarre investimenti esteri. Numerose le azioni messe in campo dall'ICE nel quadro delle principali linee di intervento in cui è articolato Piano, dal supporto alle principali manifesta-

[*] Direttore Generale ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

[1] Legge 164 dell'11 novembre 2014, di conversione del D.L. 133 del 12 settembre 2014, c.d. "Sblocca Italia".

zioni fieristiche italiane di livello internazionale, alla realizzazione di campagne presso la grande distribuzione organizzata, alle campagne di comunicazione strategica e di contrasto al fenomeno dell'*Italian sounding*, al sostegno dell'utilizzo dell'e-commerce da parte delle PMI e alle azioni di formazione e informazione rivolte in particolare alle PMI sulle opportunità offerte dai mercati esteri, fino alle iniziative finalizzate all'attrazione degli investimenti esteri. L'integrazione progressiva di attività sui canali distributivi online e offline nei mercati internazionali, ha evoluto l'attività promozionale verso un approccio *omni channel* in grado di interpretare appieno la transizione globale verso il *new retail*: ovvero la capacità di impostare una strategia di marketing unitaria in grado di servire clienti sui canali B2B, B2C e B2B2C mediante sinergie integrate sui diversi punti di contatto con la clientela. Un vero e proprio ecosistema promozionale all'avanguardia in grado di supportare le PMI italiane nelle nuove sfide di marketing che gli operatori incontrano sui canali di esportazione e nel business internazionale.
Importanti i risultati raggiunti nel primo triennio: dalle 35 del 2015 fino alle oltre 50 edizioni di manifestazioni fieristiche supportate nel 2019, con l'organizzazione di missioni di operatori esteri e campagne sui media nazionali ed internazionali, oltre 5 mila imprese coinvolte in azioni presso la GDO internazionale con oltre 312 milioni di acquisti aggiuntivi generati, 261 iniziative di formazione con il coinvolgimento di circa 5000 aziende.

Risultati principali misure piano straordinario 2018-2019

Per garantire continuità agli interventi avviati, alla luce dei risultati raggiunti, il governo ha stanziato ulteriori risorse da destinare alla prosecuzione delle misure del fino al 2022, con l'intento di rendere strutturale l'azione a carattere straordinario avviata, soprattutto con riferimento al sostegno alle fiere settoriali italiane di livello internazionale, alle azioni presso le catene della GDO internazionale, integrate con gli interventi presso i canali distributivi online per rafforzare l'accesso delle imprese alle piattaforme e-commerce, al rinnovo di un'azione di comunicazione strategica per le eccellenze del made in Italy. Rilevanti i nuovi stanziamenti disposti per la prosecuzione degli interventi: dai 132 milioni di euro per il 2018 – di cui 120 assegnati a ICE – ai 140 milioni[2] per il 2019 e i 134 previsti per il 2020.

La continuità data agli interventi ha consentito di consolidare e rafforzare i risultati raggiunti: le campagne presso la GDO condotte fino a tutto il 2018, scaturite da 86 accordi con la distribuzione, hanno raggiunto complessivamente oltre 13.000 punti vendita, coinvolgendo circa 6.800 imprese e generando 465 milioni di acquisti aggiuntivi. Si evidenzia, in particolare, l'evoluzione continua della promozione in linea con le tendenze del marketing internazionale caratterizzate da un importante e continuo incremento degli acquisti attraverso i canali e-commerce. Le attività hanno visto il lancio di partnership con *marketplace* internazionali come Alibaba, retailer digitali come Yoox, Ocado.com e altri, in cui l'ICE-Agenzia ha messo in campo piani di marketing digitale, campagne social, attività *offline to online (O2O)* mirate ad incrementare il traffico verso gli *store* virtuali italiani e stimolare le vendite dei prodotti Made in Italy.

Nel 2019 vi sono state altre 26 nuove promozioni in 15 Paesi con 1110 aziende coinvolte di cui 295 per la prima volta. Sono più di 5500 i punti vendita coinvolti con ulteriori 400 milioni di acquisti aggiuntivi generati dagli ordini previsti dagli accordi. Nuovi paesi sono stati integrati nella promozione come Svizzera, Malesia, Indonesia, Macedonia per un moltiplicatore dell'investimento sempre stabile a 15.

Per il nuovo periodo di programmazione le indicazioni strategiche disposte dalla Cabina di regia per l'Italia Internazionale[3] sono orientate a focalizzare

[2] Inclusi i fondi destinati al progetto Voucher per l'internazionalizzazione gestito direttamente dal Maeci.

[3] VIII riunione del 20 dicembre 2019.

prioritariamente l'azione sul supporto alle piccole e medie imprese, soprattutto attraverso l'accrescimento delle loro competenze e sulle misure legate allo sviluppo e all'utilizzo dei canali digitali.
Le principali finalità dell'azione sono l'incremento del numero delle imprese stabilmente esportatrici, unitamente alla crescita del loro fatturato export e del numero di mercati raggiunti, l'incremento della presenza delle PMI italiane sui canali e-commerce internazionali, l'aumento della quota di export realizzata dalle regioni del sud.

Questi i principali filoni di intervento dell'attività 2019/20:

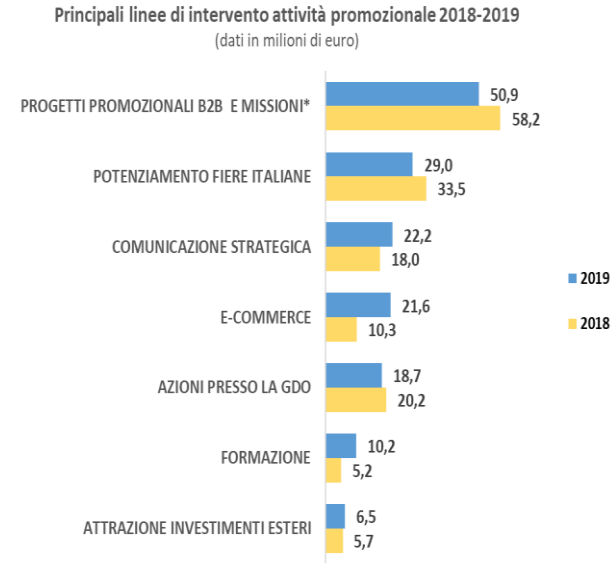
- prosecuzione del programma di potenziamento delle fiere italiane di valenza internazionale;
- focus sulla "digitalizzazione" quale strumento di promozione strategica, trasversale tra i settori, attraverso lo sviluppo delle attività di e-commerce con i principali player globali (e-tailer e marketplace) per la promozione di aziende ad alto potenziale. Particolare attenzione alle piattaforme cinesi (Alibaba, Wechat, Suning e Jindong) ma anche interesse per Sudamerica, India, Russia, Giappone e al mondo B2B;
- proseguimento delle campagne con la GDO in mercati selezionati, in particolare USA, Giappone, paesi Asean, Canada ed Emirati Arabi Uniti ma con particolare attenzione alle Cina, all'Est Europa, all'Est Asia, alla Russia;
- mantenimento di eventi consolidati, in particolare partecipazione ad eventi fieristici all'estero;
- rafforzamento degli strumenti e delle competenze indispensabili alle PMI per affrontare la competizione sui mercati internazionali, attraverso il potenziamento degli interventi di formazione, con particolare attenzione alla formazione digitale ed al supporto delle start-up;
- individuazione, come mercati focus, delle seguenti geografie: USA, Cina, paesi europei, Asia centrale e Golfo, paesi dell'area Asean, Russia, Giappone, America Latina; attenzione crescente ai mercati dell'area mediterranea e dell'Africa;
- intensificazione degli interventi a supporto dei settori ad alto contenuto innovativo e tecnologico;
- consolidamento dell'attività volta all'attrazione degli investimenti esteri.

Crescono le risorse destinate ad accrescere la presenza sui canali digitali, alle iniziative di comunicazione strategica e alle attività di formazione. Rilevante l'incremento dell'investimento per le attività a supporto dell'e-commerce per l'export, con un approccio orientato all'ampliamento delle opportunità di accesso per le PMI nei canali distributivi online, con progetti e nuove partnership in programma con importanti piattaforme leader dell'e-commerce B2C nei principali mercati digitali del mondo: Cina, Stati Uniti, Unione Europea.

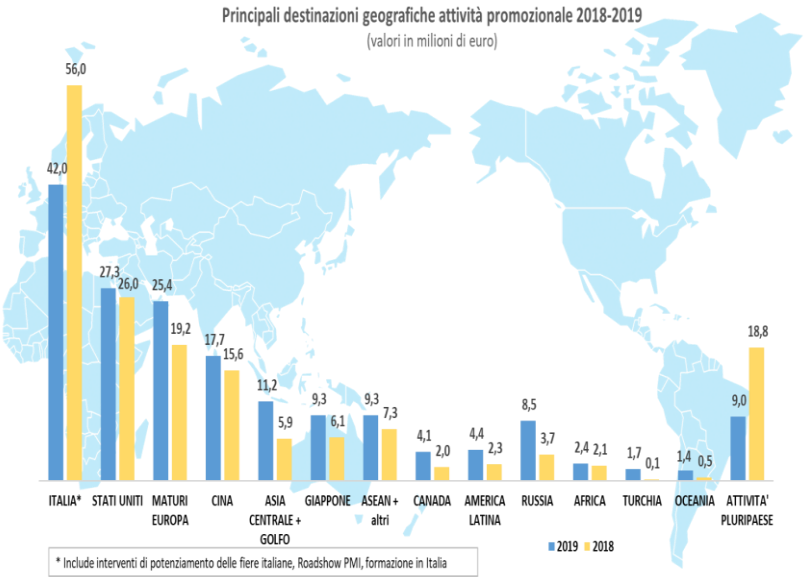
La nuova assegnazione straordinaria per il 2020 (134 milioni di euro), si aggiunge ai fondi destinati ad altri consolidati strumenti di intervento, quali il Piano promozionale annuale ordinario ICE-Maeci (17,3 milioni di euro lo stanziamento 2020) e il Piano export Sud (14 milioni).

Gli interventi del Piano promozionale annuale ordinario vengono definiti tenendo conto delle proposte formulate dalla rete estera dell'ente, congiuntamente alle ambasciate, e scaturiscono dal confronto con le categorie produttive ed il mondo associativo. Le azioni in programma per il 2020 riguardano prevalentemente le partecipazioni a manifestazioni espositive internazionali, che rimangono la principale modalità di intervento, cui si aggiungono giornate tecnologiche e seminari, missioni di operatori esteri in Italia, corsi di formazione, azioni di comunicazione; le iniziative sono rivolte prioritariamente all'Europa, al continente asiatico e al Nord America.

Sul piano settoriale, le azioni riguardano in primo luogo il comparto agroalimentare, seguito dalla tecnologia industriale, energia e ambiente, con focus sui settori ad alta tecnologia; rilevante anche lo stanziamento rivolto al sistema moda e casa-ufficio. Per realizzare le attività programmate dal Piano.



* Partecipazione a manifestazioni fieristiche internazionali, eventi e manifestazioni per la valorizzazione delle eccellenze del made in Italy, progetti paese integrati, missioni imprenditoriali



* Include interventi di potenziamento delle fiere italiane, Roadshow PMI, formazione in Italia

Le iniziative promozionali finanziate con il Piano Export Sud 2 sono invece rivolte a sostenere l'internazionalizzazione delle PMI, di start-up, di consorzi e reti di impresa localizzate nelle otto regioni del mezzogiorno, incluse quelle c.d. "in transizione" (Abruzzo, Molise e Sardegna), oltre alle c.d. "meno sviluppate" (Basilicata, Campania, Calabria, Puglia e Sicilia). Il piano, di cui nel 2017 è stata avviata la seconda edizione, ha carattere quadriennale e si articola in quattro piani operativi annuali; la dotazione finanziaria complessiva è di 50 milioni di euro, a valere sul Programma Operativo Nazionale "Imprese e Competitività", nell'ambito della programmazione 2014-2020 del FESR. È attualmente in fase di completamento il terzo piano operativo, mentre la quarta annualità è operativa da maggio 2020.

Il Piano comprende azioni sia di natura promozionale che di natura formativa, programmate e realizzate in stretta collaborazione con gli organismi territoriali competenti per l'internazionalizzazione e con la rete di uffici esteri ed è finalizzato all'incremento dell'export delle regioni del sud.

Le linee di intervento dedicate alla promozione comprendono principalmente partecipazioni fieristiche e missioni di operatori/giornalisti in visita ai territori e alle aziende delle regioni citate, con l'organizzazione di incontri b2b di carattere commerciale. Alle azioni di natura promozionale si aggiungono le misure dedicate alla formazione, il cui obiettivo è quello di accrescere la capacità imprenditoriale delle MPMI: il progetto pilota Export Lab (che integra formazione in aula, affiancamento personalizzato in azienda per lo sviluppo di strategie di internazionalizzazione fino all'incubazione all'estero con il supporto degli uffici ICE), corsi brevi sulla proprietà intellettuale e sull'innovazione digitale, seminari tecnico-formativi e di primo orientamento ai mercati internazionali e sulle tecniche del commercio estero.

Complessivamente, nel corso delle prime 2 annualità del PES 2, completate a maggio 2019, sono state realizzate 125 iniziative di promozione e 64 azioni di formazione con il coinvolgimento di 5.215 aziende, prevalentemente localizzate in Campania, Puglia e Sicilia (in misura minore nelle altre Regioni beneficiarie del Piano). Riguardo ai risultati, la rilevazione "a freddo" effettuata sulle aziende partecipanti alle azioni di promozione ha evidenziato che i contratti/ordini stipulati a seguito delle iniziative svolte sono stati 1.777, a fronte di un target medio annuo pari a 350. Inoltre, il

26,6% delle aziende partecipanti ha dichiarato di aver avuto accesso a nuovi mercati esteri o di aver ampliato il portafoglio clienti. L'indagine di customer satisfaction rivolta alle imprese partecipanti ai corsi di formazione ha inoltre rilevato livelli di gradimento molto elevati, con valori medi pari al 4,5 circa, su una scala da 1 a 5.

I vari strumenti di intervento promozionale gestiti dall'ICE sono tra loro complementari e sinergici, in funzione delle finalità e degli indirizzi strategici definiti della Cabina di Regia. Alle risorse pubbliche complessivamente destinate all'attività promozione, si aggiunge di norma una contribuzione finanziaria privata – sia a titolo di co-finanziamento di piani di attività su fondi pubblici che relativa ad attività commissionate da privati – di entità differenziata in base ai programmi e alle tipologie di intervento. Tale contribuzione rappresenta un importante indicatore del gradimento da parte delle aziende nei confronti dell'attività dell'ICE.

L'UNICITÀ DELL'UMANESIMO ITALIANO

MARCO FILONI[*]

I. Strano destino. L'Umanesimo italiano rappresenta una delle epoche di maggior fermento, estro e ricchezza della storia dell'umanità. Eppure una serie di antiche, tenaci riserve, tinte di diffidenza e malcelata critica, ancora sussistono, imperterrite. A nulla sono valsi decenni di studi e scuole, ottimi quando non eccellenti: da Cesare Vasoli a Eugenio Garin, fino a Massimo Cacciari, passando per il meglio delle nostrane patrie lettere. Una cosa è certa: l'Umanesimo italiano rappresenta una straordinaria stagione di *rinascenza*, come l'hanno chiamata i critici più aguti, ma allo stesso tempo – anzi, proprio per questo – una prodigiosa epoca di crisi.

Inutile rievocare studi e polemiche antiche di decenni. Bastino poche linee, per altro notissime, non tanto per avere un quadro del nostro tema, quanto soltanto per provare appena a scorgere i contorni di un'immagine. «È un fatto che trent'anni fa chi si addentrasse a studi italiani non aveva timore alcuno a far uso dei termini Umanesimo e Rinascimento, come di categorie storiche, controverse sì, ma senza alcun dubbio esistenti e necessarie», così scriveva nel 1956 Carlo Dionisotti. E continuava indicando come giustificazione della reale esistenza di queste categorie storiche non tanto il valore degli studi storiografici che le reggeva, quanto «la fede in una linea maestra, antica e nuova, classica e cristiana, della civiltà umana, della civiltà cioè nostra»[1].

Negli stessi anni un grande storico, Delio Cantimori, si cimentava nel rapporto fra Medioevo e Rinascimento – e lo faceva su un altro versante, quello prettamente storiografico (del resto non mancò di annoverare le due epoche come «due monadi storiografiche») per periodizzarli, circoscriverli entro uno spazio e un tempo. E nel farlo non poteva certo non affrontare il

[*] Giornalista e Dottore di ricerca in Storia della Filosofia.

[1] C. Dionisotti, *Discorso sull'Umanesimo italiano* (1956), in Id., *Geografia e storia della letteratura italiana*, Einaudi, Torino, 1999[11], p. 146.

rapporto fra Umanesimo e Rinascimento: quest'ultimo per Cantimori risulta una mera «definizione astratta di un'epoca», mentre il primo, l'Umanesimo, si caratterizzava come «un vasto movimento che cammina attraverso le opere degli umanisti»[2]. Con queste righe Cantimori sottolineava, con la consueta eleganza, l'inadeguatezza dell'analisi concettuale e dei suoi strumenti: il vasto movimento dell'Umanesimo era ben più complesso di una periodizzazione unitaria e unidirezionale, bensì era il prodotto di opere, di contraddizioni, di crisi. Ha perciò ragione Massimo Cacciari quando, introducendo il suo recente studio sul tema (al quale non possiamo che rimandare per la ricchezza dei contenuti e l'armonia dell'esposizione) richiama il fondamentale studio di Eugenio Garin del 1976 *Rinascite e rivoluzioni*: è qui che per la prima volta si «spalancava di fronte una visione dell'Umanesimo come età di crisi, *età assiale*, in cui il pensiero si fa cosciente della fine di un Ordine e del compito di definirne un altro, drammaticamente oscillante fra memoria e oscuri presagi, crudo scetticismo e audaci idee di riforma»[3].

II. Siamo distanti – e molto, per fortuna – dalla vulgata che per decenni ha voluto leggere l'Umanesimo italiano a compartimenti stagni: considerando per esempio scienza e filosofia (ma questa solo là dove e quando veniva considerata, vedremo più avanti) come insufficienti, radicalmente immerse in un declino senza rimedio; o ancora considerando retorica e grammatica soltanto come pausa nel "progresso dello spirito"; insomma, quello che già Garin ammoniva come vizio di gran parte di certa storiografia contemporanea, la quale «più ancora che per obbedire a una giusta esigenza di continuità per una dichiarata o larvata polemica contro i valori affermati dalla filosofia moderna, si è venuta mirabilmente accordando nel rifiutare ogni significato profondo alle posizioni speculative rinascimentali, dichiarate

[2] Le citazioni sono tratte da D. Cantimori, *La periodizzazione dell'età del Rinascimento* (1955), in Id., *Studi di storia*, Einaudi, Torino, 1965[2], p. 358; *Divagazione profane su Marsilio Ficino* (1954), in *Studi di storia*, cit., p. 397; *Il problema rinascimentale proposto da Armando Sapori* (1957), in *Studi di storia*, cit., p. 378.

[3] M. Cacciari, *La mente inquieta. Saggio sull'Umanesimo*, Einaudi, Torino, 2019; cfr. E. Garin, *Rinascite e rivoluzioni*, Laterza, Roma-Bari, 1976.

prive di originalità rispetto al Medioevo nelle loro istanze filosofiche, e per niente nuove o rinnovatrici anche nei loro aspetti letterari»[4].

Sono (o forse meglio dire: sono stati) molti i detrattori di quest'epoca: c'è chi l'ha voluta leggere soltanto come un prologo all'immanentismo dialettico (così per esempio Giovanni Gentile); chi come Paul Oskar Kristeller ha creduto che la maggior parte delle opere degli umanisti «non abbiano nulla a che fare con la filosofia anche nel più vago senso possibile del termine»; e ancora filosofi per altri versi ben apprezzabili nelle loro ricostruzioni storico-filosofiche come Ernst Cassirer, il quale però rispetto al periodo in questione sembra interessarsi soltanto a Cusano, che è sopra tutti, sovrasta qualsiasi altro pensiero misurato solamente sul metro del suo – ma allora che fine fanno Pico della Mirandola? E Marsilio Ficino? E il platonismo in generale, che in fondo, sempre secondo Cassirer, nemmeno è filosofia?

Ancora Ernst Robert Curtius, che con il suo *Letteratura europea e medioevo latino* (1948) ha fornito un'indispensabile genealogia dell'Umanesimo, non mancava di sottolineare come secondo lui la tradizione alla quale fa riferimento e che andrà ad alimentare riguarda poesia, storia, retorica, non già la filosofia – riprendendo in qualche modo l'interpretazione di Burckhardt, il quale aveva concepito l'Umanesimo principalmente sotto il segno delle arti figurative. Già Garin elencava una serie di interpretazioni quanto mai critiche, come quella di George Sarton, chimico americano di origine belga (considerato il fondatore della storia della scienza), non esitava a definire gli umanisti come «presuntuosi dilettanti» che non avrebbero raggiunto alcun progresso, anzi, «un indiscutibile regresso così dal punto di vista filosofico che da quello scientifico. Di fronte allo scolasticismo medievale, ottuso ma onesto, la filosofia caratteristica di questa età, ossia il neoplatonismo fiorentino, fu un miscuglio superficiale di idee troppo vaghe per avere un valore reale». A braccetto con Sarton anche lo storico della filosofia Bruno Nardi, ancora più radicale persino: «se vogliamo risalire davvero alle origini della filosofia moderna, bisogna saltare a piè pari il periodo umanistico»; infine, conclude la rassegna Giuseppe Billanovich, storico della letteratura, il quale ha descritto il secolo dell'Umanesimo come un "secolo di silenzio", «solo rotto dalle declinazioni sommesse dei grammatici», mentre «la professione di studi filosofici è degradata a prove di

[4] E. Garin, *L'Umanesimo italiano. Filosofia e vita civile nel Rinascimento*, Laterza, Roma-Bari, 1986, p. 9.

acutezza filosofica e retorica», in mezzo a «un disperso disordine intellettuale».
A fronte di queste considerazioni non si può far altro che dar la parola a Garin, come sempre chiarissimo – e qui, una volta per tutte, definitivo: «Verrebbe voglia di rispondere che quei grammatici e quei retori si chiamarono Lorenzo Valla e Leon Battista Alberti; che da quegli ambienti sterili e vuoti uscirono Niccolò Cusano e Paolo Toscanelli; che la scienza di Leonardo e Galileo si maturò proprio in quel secolo che converrebbe saltare a piè pari; che in esso è pur venuto su Niccolò Machiavelli, e tutto quel fermento di critiche che si è espresso, poi, in un Telesio o in un Bacone; che un Erasmo da Rotterdam o un Montaigne sarebbero difficilmente concepibili senza la cultura quattrocentesca»[5].
Per quanto riguarda poi l'idea che l'Umanesimo non abbia prodotto filosofia, cioè un pensiero, è quanto meno arduo non riconoscere che l'arte, la filologia, la storia prodotte in questo periodo non siano una forma – forse la più nobile – di meditazione umana. Ha ragione Cacciari quando scrive: «Certamente non si trova filosofia, se la si cerca dove gli umanisti intendevano porla. È la loro stessa filologia, la loro concezione della lingua che devono essere intese filosoficamente, la concezione del *tempo storico* che ne deriva (come già Dilthey aveva compreso), il nocciolo originario del "circolo ermeneutico" che da qui si sviluppa»[6]. Aggiungendo, subito dopo, che senza Dante, Petrarca, Boccaccio, non c'è Umanesimo e neppure *filosofia* dell'Umanesimo.

III. Pare evidente dunque che ciò che di meglio l'Umanesimo ha dato alla filosofia è una *certa idea* di filosofia: non una cattedrale del pensiero, onnicomprensiva; non la costruzione di grandi architetture logico-teologiche – questa immagine è stata avversata da tutto il pensiero del '400 e molte

[5] Ivi, pp. 10-11. Per le testimonianze riportate sopra, citate in Cacciari e Garin: cfr. P.O. Kristeller, *Studies in Renaissance Thought and Letters*, Edizioni di storia e letteratura, Roma, 1984, p. 561; G. Sarton, *Introduction to the History of Science*, 3 vols. in 5 parts, Williams & Wilkins, Baltimore, 1927-1948 e Id., *Science in the Renaissance*, in J.W. Thompson-G. Rowley-G. Sarton-F. Schevill, *The Civilization of Renaissance*, University Press, Chicago, 1929, p. 79; B. Nardi, *Il problema della verità. Soggetto e oggetto del conoscere nella filosofia antica e medievale*, Edizioni Universitarie, Roma, 1951, pp. 58-59; G. Billanovich, *Petrarca letterato. I. Lo scrittoio del Petrarca*, Edizioni di storia e letteratura, Roma, 1947, pp. 415 e ss.
[6] M. Cacciari, *La mente inquieta*, cit., p. 44.

delle critiche di cui sopra muovono proprio dal biasimo di non trovare nell’Umanesimo quel pensiero che l’Umanesimo ha osteggiato. Se c’è un appello che si può ascoltare in tutti gli autori di questo periodo è quello alla *renovatio*, alla rinascenza che significa un’autentica tensione (ideale e pratica) verso il rinnovamento spirituale, verso una riforma politica e civile e religiosa, verso una rinascita – una rinascita però non diretta verso vagheggiate e mai esistite età dell’oro, cioè verso un passato glorioso e sublime, bensì verso il presente: risvegliare il proprio tempo, renderlo capace di uscire dallo stato in cui versa. Ecco perché, come non si dovrà mai smettere di sottolineare, l’Umanesimo è prima di tutto età di crisi, segnata da catastrofi ed eventi drammatici, eppure – anzi proprio per questo – grande passaggio d’epoca.

È questo il motivo per il quale non può trovare posto un’idea di filosofia che tutto sussume e tutto risolve, un pensiero che compia e avveri i molti problemi teologici, una meditazione che organizza le trame di un ordine logico prestabilito. A questa filosofia gli autori dell’Umanesimo si opposero, preferendogli un pensiero più concreto e preciso – da un lato le scienze morali, quindi etica, politica, economia, estetica, logica, retorica; dall’altro le scienze della natura. Del resto come non rivendicare all’influenza umanistica un nuovo metodo per la natura, quello cioè proprio dell’indagine scientifica? Proprio perché è in questo periodo che l’uomo ritrova fiducia in sé stesso e nelle sue possibilità che appare una nuova visione del mondo, un modo nuovo di pensare alle cose per dominarle e usarle.

Per intendere la peculiarità e la specificità dell’Umanesimo italiano sarà necessario inoltre ricordare un’altra acquisizione del mondo degli studi: ovvero l’aver dissipato il vecchio mito dei secoli barbari – dobbiamo ricordarlo: nel Medioevo si leggevano i classici, anzi meglio, li si traduceva; si conosceva il greco, almeno in certi tempi e luoghi; ci si interessava alla natura e ai suoi fenomeni. Insomma, si può finalmente dire addio alla vecchia storiella del Medioevo tenebroso e barbaro, e si possono scorge le molte luci di civiltà, le molte forme di cultura (che vanno ben oltre i suoi contenuti).

Ancora Garin scrive: «La cultura italiana dal ’400 al ’500 vide, pur in mezzo a tante oscillazioni e a tanti contrasti, la convergenza di una piena formazione umana, compiuta attraverso gli *studia humanitatis*, e di una libera e fattiva espansione nel mondo. La vecchia e forte espressione

burckhardtiana che congiungeva la riaffermazione dell'uomo e del mondo, dello spirito e della natura, deve connettersi, senza timor di retorica, all'antica celebrazione di una rinnovata armonia raggiunta dalla Rinascenza. Armonia e misura di una umanità completa, non incrinata da quanto di torbido, di aspro, di oscuro, traversa quei secoli: che anzi proprio la durezza di quei contrasti, la profondità di quel travaglio, rende più nobile il volto di quell'età: ricca forse come nessun'altra di personalità esemplari, siano esse l'Alberti o Lorenzo, Michelangelo o Giordano Bruno».

Parole queste di Garin che fanno ormai autorità nell'ambito degli studi sull'Umanesimo. E val la pena citarlo, ancora ampiamente, quando conclude il suo volume ricordando che è proprio la crisi di quel tempo, gli eventi e i conflitti che lo attraversano a rendere anche il pensiero filosofico una sintesi così difficile da schematizzare, così inopportuna alle classificazioni, perché in fondo è «un tono, un accento, che circola ed anima ogni problema e ogni ricerca; è ammonimento, all'artista, allo scienziato, al sacerdote, al politico, della sua misura umana. Per questo essa è varia e molteplice, e sembra polverizzarsi ora in un'orazione politica, ora in un trattato di belle maniere, ora in un manuale tecnico; è richiamo, in ogni indagine particolare, al compito umano cui non si deve mancare. Infranto lo schema della filosofia teologizzante, la scienza dell'universale invano si cercherebbe nelle scolastiche sistemazioni professorali: essa vive come coscienza di sé presente in ogni concreta ricerca. E questa è davvero l'aurora del pensiero moderno: per questo tutta la cultura del Cinquecento europeo è pregna di echi della cultura italiana. Per questo lo storico futuro della cultura filosofica rinascimentale in Italia dovrà legger piuttosto libri di politica, di morale, di retorica, di logica e di scienza, che non di quella scolastica filosofia cui era stato dato un crollo mortale. Dopo il quale la patria di Galileo, di Vico, di Giannone, di Muratori, dei politici ed economisti del '700 e, domani, di Leopardi, è sembrata a taluni priva di pensiero filosofico, non avendo più potuto dimenticare la lezione dell'Umanesimo, anche quando la sua degenerazione retorica sembrò averne inaridita la fonte. Ma chi nella filosofia vede appunto una presente consapevolezza critica dello spirito umano alle varie forme della sua attività, un sempre vivo render conto a sé della propria umana misura così nei limiti come nelle possibilità, un operoso procedere mai pago del termine, un continuo elaborare nuovi strumenti per

un'attività inesauribile; chi così intende il filosofare, non può non sottolineare la positività di cosiffatto orientamento "umanistico"»[7].

IV. A questo punto mette conto, forse, cercare non tanto una dimostrazione di quanto detto, ma almeno una sua esemplificazione. Per mostrare appunto l'unicità dell'Umanesimo, bisogna andare a cercare un modo di pensare, una visione del mondo là dove – apparentemente – non dovrebbe essere. Perché come una lingua, anche un pensiero è un organismo che vive cercando di rappresentare la situazione spirituale di un'epoca. E se è vero, come abbiamo cercato di illustrare sinora, che l'Umanesimo è pensiero appreso nel proprio tempo, il «fiore più bello», quindi «l'epoca che si comprende nel pensiero», possiamo permetterci di cercare anche la filosofia dove non ci si aspetterebbe di trovarla. Per esempio, in Petrarca.
Come ha giustamente sottolineato Livio Sichirollo, quello fra «Petrarca e la filosofia è un rapporto difficile da stabilire, impossibile da ricostruire, inopportuno da inventare»[8]. È fuor di dubbio la sua cultura filosofica, documentata. Del resto lui stesso, in una delle sue lettere familiari, non manca di mostrare come l'eloquenza (disciplina letteraria) e la filosofia (cura dell'anima) siano strettamente congiunte. Anche perché è dal discorso, dal *sermo*, che emerge l'animo di chi parla: l'uomo esprimendosi mostra il proprio pensiero: «Non piccolo indice dell'animo è il discorso», «né il discorso può aver dignità, se l'animo non la possiede» (*Familiari*, I 9). Ma quel che conta qui mostrare – o anche soltanto rintracciare – è modo di intendere la filosofia come presupposto di quella idea di cultura che egli certo ebbe, difese e proclamò – a sé, all'Italia, all'Europa.
Petrarca voleva parlare e farsi sentire – come Dante, l'altro caso. E parlare non di chiesa e di impero, ma dei comuni, delle fazioni e delle nascenti

[7] E. Garin, *L'Umanesimo italiano. Filosofia e vita civile nel Rinascimento*, cit., p. 280 e p. 281.
[8] Cfr. Livio Sichirollo, *Petrarca e la filosofia ovvero della lettura*: un saggio redatto nel 1974, per volontà di Carlo Bo, e pubblicato ne «L'approdo letterario», n. 67-68 (nuova serie); poi ripreso nella silloge di L. Sichirollo, *Filosofia, storia, istituzioni*, Guerini, Milano, 1990. Infine, nel marzo 2001, Sichirollo, indimenticato maestro, lo ripubblicò in edizione fuori commercio (rivista, aggiornata e arricchita di immagini) in 250 esemplari destinati agli amici presso le Arti Grafiche Editoriali di Urbino: in quell'occasione ebbi la fortuna di lavorare con lui, discutendo passaggi, preparando il testo e redigendo la versione finale – ho avuto così l'opportunità di cogliere la straordinaria ricchezza di questo rapporto. In queste pagine seguo e riprendo Sichirollo, tanto nelle premesse quanto nelle conclusioni.

signorie; e per farlo la lingua da parlare è la "lingua matrice" che equivale al latino per potenza, forma, struttura, mezzo universale di comunicazione. Anzi, di più, come scrive Cacciari: «Un linguaggio che sia *in atto* lingua matrice e grammatica – questo è il problema, il compito da risolvere, che Dante affronta e che ritorna prepotente nell'Umanesimo»[9]. E, continua, il problema si esalta in Leonardo, che era appassionato lettore di Dante, il quale trovava nella sua lingua materna tante parole «ch'io m'ho piuttosto a doler del bene intendere le cose che dal mancamento delle parole colle quali io possa bene esprimere il concetto della mente mia»[10].
Dante voleva parlare non per dotti e lenoni, o per dotti-lenoni, come recita il *Convivio*, ma per «molt'altra gente, non solamente maschi ma femmine, che sono molti e molte in questa lingua, vulgari, e non litterari» (I, 9). Petrarca riprende Dante, lo perfeziona, lo sollecita, e teorizza. Prendiamo due testi, quasi contemporanei, uno in latino e l'altro in volgare (*Triumphus cupidinis* e *Senili*, X 2), uno contrappunto dell'altro: «Or va, e t'affida agli ombrosi recessi della mia Valchiusa… sedotto dalla dolce memoria di quella mia solitudine (*solitudinis mee suavitate pensata*)»; «per dolce memoria di quel giorno / che fu principio a si lunghi martiri». Un'esperienza d'amore e una considerazione oggettiva, storica, ma una stessa «memoria», il medesimo presunto pubblico, e il suo *io* sopra tutto e tutti, altissima e altresì petulante coscienza di sé, che balza fuori continuamente da un solo e medesimo itinerario interiore: «Di nome io vissi coi principi, ma in realtà furono i principi a vivere con me» (*Senili*, XVII 2): e scusate se è poco!

V. Io, filosofo morale. Non dice proprio così, Petrarca, di sé stesso. Ma ci siamo vicini. Si descrive in questi termini: «…intelligenza equilibrata piuttosto che acuta; adatta a ogni studio buono e salutare, ma inclinata particolarmente alla filosofia morale e alla poesia», scrive in *Posteritati*. Non bisogna però dimenticare quanto andrà spigolando più avanti, quando confessa che la poesia «con l'andar del tempo l'ho trascurata, preferendo le Sacre Scritture». Quindi, sempre salve le Sacre Scritture a scapito della poesia; ma la filosofia resta.
«Tu conosci il mio gusto di passeggiare avanti e indietro, come quello dei peripatetici. Mi piace: è adattissimo alla mia natura e ai miei costumi; quanto

[9] M. Cacciari, *La mente inquieta*, cit., pp. 18 e ss.
[10] Leonardo, *Proemio*, in Id., *Scritti*, a cura di C. Vecce, Mursia, Milano, 1992, p. 195.

alle opinioni me ne piacciono alcune, altri invece pochissimo: non amo le sette, ma il vero». *Amicus Plato*… con quel che segue, per intenderci. E non c'è corrente o *setta* alla quale sente di appartenere: «E così ora sono peripatetico, ora storico, talvolta accademico; spesso però rifiuto tutti costoro ogni colta che mi rinvenga qualcosa che sia avverso o sospetto alla vera e beatifica fede» (*Familiari*, VI 2, 1).

Quindi, ricapitolando, gli stoici rimangono «*secta philosophorum fortis et mascula*» (*Familiari*, I 7, 13), che Petrarca legge e "frequenta" attraverso Cicerone e Seneca. Interessante quel "talvolta" in merito all'accademico: è da notare il riferimento perché si intende qui Platone, che rimane per Petrarca *philosophiae princeps* (*Familiari*, XVIII 2) – e questo perché è il filosofo antico per lui più vicino alle Sacre Scritture. Unico tasto dolente, di cui Petrarca si rammarica, più e più volte: le poche e anche pessime traduzioni latine vulgate dei suoi tempi, che nonostante tutto a sentir lui costituivano «*quantum latinitas habet in sermone patrio*» (*ibid.*). A questo proposito, però, non bisogna pensare che il turbamento e le ansie per il mancato possesso dei classici greci fosse così fondamentale: «L'immagine che tante volte è stata proposta del Petrarca sospiroso e impotente innanzi alle pagine per lui sigillate di un codice greco, non finisce di convincere. Certo gli uomini, e i grandi uomini per primi, soffrono l'ansia del buio che li stringe. Ma è lecito dubitare che l'ansia del Petrarca si appuntasse sulla lingua e letteratura greca. Se così fosse stato, è probabile che assai prima del Boccaccio, e, secondo il suo stile, molto più risolutamente avrebbe trovato modo di vincere quel buio. L'immagine del Petrarca sospiroso e impotente fa il paio con un vago quadro della storia dell'Umanesimo italiano, in cui latino e greco appaiono permanentemente e idillicamente complementari. Appena occorre dire che un tale quadro è falso. Complementari a quel modo latino e greco non erano stati neppure nell'antichità»[11].

Filosofo dunque, ma non in proprio. Sin qui letture, e fonti, del nostro: non abbastanza però per delineare l'immagine di un'idea della cultura filosofica di Petrarca. Che forse troviamo nel *Secretum*, ed è – non troppo difficile a immaginarsi – un'immagine di conflitto, di crisi, di spaccatura interiore. Proprio come è spaccato l'esistente, il reale, quello che è *fuori* dal Petrarca: se c'è un'idea della nuova cultura e della nuova umanità, è da trovarsi in

[11] C. Dionisotti, *Geografia e storia della letteratura italiana*, cit., pp. 120-21.

quel conflitto tra un individualismo religioso e un individualismo mondano che scosse il tempo. E che scosse anche Petrarca, senza ombra di dubbio.
È un conflitto che possiamo esemplificare come quello tra Cicerone e Agostino. È il conflitto tra ideali mondani, perciò umani (umanissimi!), desiderati, ambiti, perciò la fama, la bellezza, l'amore – da un lato – e dall'altro le Sacre Scritture, la fede, che non è solo, come tutto sommato fa ritenere Petrarca, *sustanza di cose sperate*, ma ben altrimenti *argomento delle non parventi*.
Ecco il tormento, crisi interiore, «quel tormento dello spirito, quella malattia dell'anima» descritta infinite volte negli epistolari ma concettualmente configurata nel *Secretum*. Cassirer commenta: «Come risultato della lotta rimane solo, da ultimo, la rinuncia, la noia del mondo, *l'acedia*. La vita… si trasforma in sogno, in fantasma: vede la propria nullità senza poter sottrarvisi». Il filosofo tedesco sembra parafrasare:
«Avresti fatto meglio a dire che sotto l'influenza di quella lettura, è proprio la mia vita che sembra un labile sogno e un fugacissimo fantasma. Alle sue parole io mi sveglio e talvolta come da un sonno profondo, ma sotto il peso della mia mortale natura, gli occhi mi si chiudono, poi di nuovo mi scuoto, di nuovo e ancora mi addormento. La mia volontà ondeggia, i desideri si urtano e in quest'urto mi dilaniano» (*Familiari*, II 9, 16-17).
E sempre fra Cicerone e Agostino, un altro passo, dove emerge ancora l'urto (e, forse, la verità): «Ti parlerò dunque di cose [i discorsi morali, accessibili a tutti o ai più, secondo Petrarca] delle quali mai fu detto o potrà dirsi abbastanza; delle quali, anzi, mai nessuno parla o sulle quali riflette abbastanza; donde viene che a un perfetto parlare consegua uno stridente contrasto d'azioni e, come dice Cicerone, "la parola urti violentemente con la vita"» (*Familiari*, XIV 1)[12].

VI. Il fiore più bello, l'epoca appresa nel pensiero. Espressioni hegeliane, è noto, usate più sopra. Ma sebbene Petrarca sia stato riconosciuto dalla sua epoca, a lui è dato riconoscersi in essa? A sentir lui, decisamente no: «…giacché questa età presente a me è sempre dispiaciuta, tanto che se l'affetto per i miei cari non mi indirizzasse diversamente, sempre avrei

[12] Ho riportato qui, in forma di parafrasi, L. Sichirollo, *Petrarca e la filosofia*, cit., pp. 8 e ss., che a sua volta riporta in forma di parafrasi E. Cassirer, *Individuo e cosmo nella filosofia del Rinascimento* (1935), La Nuova Italia, Firenze, 1967[3], pp. 65-66.

preferito d'esser nato in qualunque altra età; e questa mi sono sforzato di dimenticarla, sempre inserendomi spiritualmente in altre» (*Posteritati*). Così scrive, e lui sa di esser figlio del suo tempo nonostante tutto. Un tempo che lo lascia solo, lo mette in crisi *perché* è tempo di crisi, ed ecco allora rivolgersi al prima e al dopo, alla tradizione e al futuro, ai padri e alla discendenza. «Ma io, che ho di che dolermi e che non ho il beneficio di ignorare la verità, mi trovo come sul confine di due popoli e posso guardare contemporaneamente innanzi e dietro; e ai posteri ho voluto rivolgere questa deplorazione che nei padri non ho trovata» (*Rerum Mem.* I 19). Il passo è arcinoto, commentato e discusso e ridiscusso. Il meglio l'ha scritto un vecchio storico, ben più convincente di chi vuole un Petrarca impossibi-litato a essere, come un Giano bifronte, lì fra due popoli, fra due età, la vecchia e la nuova, fra il Medioevo e il Rinascimento. Scrive Etienne Gilson: «Quel giorno, si è detto, in un accesso di improvvisa chiaroveggenza, Petrarca aveva visto se stesso tra il popolo del Medioevo e quello del Rinascimento, sulla linea di confine tra un passato morto un avvenire vivo. Egli pensa invece ad altri popoli. Dietro a lui, gli illustri autori dell'antichità e generazioni felici cariche e soddisfatte delle loro opere, poi l'intollerabile negligenza di generazioni successive che lasciarono perdersi i codici preziosi messi a punto per loro a prezzo di innumerevoli veglie: sterili, costoro, incapaci di conservare almeno un'eredità tanto preziosa e trasmetterla ai posteri. Davanti a lui, coloro che non avranno più niente da leggere, se, come dobbiamo temere, tutti i capolavori del passato finiranno per perdersi. Tra i due popoli, Petrarca, sulla linea di confine tra quelli che sanno ancora qualche cosa e l'immensa popolazione di coloro che ben presto non sapranno più niente»[13].

E torniamo alla cultura filosofica di Petrarca – tralasciando le riserve per Aristotele, la preferenza per Platone e il disprezzo per l'averroismo (che è agitato da «infernale furore, con empi latrati, e con bestemmie da ogni parte raccolte, oltraggia e lacera il santo nome…»), e poi ancora l'ispirazione senecana che muove *Contro i vecchi dialettici*, il noto e citatissimo passo delle *Familiari* («se infatti non sapessimo distaccarci da vecchi da quelle scuole di dialettica nelle quali ci divertimmo fanciulli» – in risposta a chi lo scherniva di non esser interessato alla logica, che invece tanto aveva

[13] E. Gilson, *La philosophie au Moyen Age*, Payot, Paris, 1947[3], p. 728.

affascinato Boccaccio). Il meglio l'ha fatto abbassando il tiro sull'uomo, lasciando da parte paraboliche ascensioni per interrogare le cose – «*Quid, obliti rerum, inter verba senescitis?*» (*Secretum*, 53) – e interrogarsi sul vero obiettivo di ogni meditazione: «che può giovare conoscere belve, uccelli, pesci, serpenti, e ignorare ovvero non curarsi dell'uomo: ignorare lo scopo della nostra vita, donde veniamo, dove andiamo?» (*De suis ipsius*, 715).
Per concludere, il problema filosofico è con Petrarca quello del *senso* di una cultura, il senso di un'azione – quindi di una certa idea del mondo. «Selva oscurissima, se mai altre ce ne furono, per sua oggettiva importanza e per dovizia di precedenti storiografici. Un fenomeno storico, la lunga genesi dell'Umanesimo ancora da *capire* nonostante innumerevoli *spiegazioni*, e a disegnarlo non soccorre dottrina se fa difetto capacità di vedere e capire le cose, cioè le "idee" nella "storia"»[14]. Così Livio Sichirollo – e con lui tutto è detto. Capire le idee nella storia, fare di un'epoca un pensiero, e comprenderla: ecco la specificità dell'Umanesimo italiano, il fiore più bello sbocciato da un secolo drammatico. Quel fiore è ancora lì, unico. A noi, soltanto, continuare a innaffiarlo.

[14] L. Sichirollo, *Petrarca e la filosofia*, cit., p. 26.

LA *GOVERNANCE* DEL TURISMO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ: IL CONTRIBUTO DEL "PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO DEL TURISMO" (2017-2022)

FRANCESCO PALUMBO[*]

Introduzione

Il presente capitolo è organizzato in tre principali paragrafi. Nel primo paragrafo si presentano i numeri del turismo sia a livello internazionale che in riferimento al nostro paese. In particolare per l'Italia si discutono, a parere dell'autore, i fattori di maggior rilievo che non ci consentono di cogliere le potenzialità che la "destinazione Italia" possiede nel panorama internazionale e raggiungere quindi pienamente i risultati auspicabili.

Nel secondo paragrafo si descrivono due scenari che, adeguatamente colti, ci potrebbero consentire di recuperare almeno in parte alcuni gap strutturali accumulati nel tempo. Il primo è relativo all'economia internazionale, cui segue la presentazione di un caso studio coerente con lo scenario internazionale, relativo alle politiche pubbliche turistiche e culturali adottate in Regione Puglia nel periodo 2007-2015. Il secondo scenario descrittivo delle evoluzioni in corso della domanda turistica. In particolare, l'utilizzo pieno di tutte le opzioni e le innovazioni che il digitale mette a disposizione rappresenta un vero e proprio *asset* che se adeguatamene utilizzato e strutturato, potrebbe presentare soluzioni interessanti anche per il complesso del sistema turistico del paese.

Infine, il terzo paragrafo è dedicato alla presentazione dello stato dell'arte della programmazione del settore, definita nel Piano Strategico del Turismo, PST 2017-2022 e in fase di realizzazione attraverso i progetti previsti nel Piano Attuativo annuale 2017-2022.

[*] Direttore di "Toscana Promozione Turistica".

1. I numeri del turismo contemporaneo e alcuni aspetti strutturali del settore in Italia

1.1 Lo scenario internazionale

L'infografica (fig. 1) diffusa dalla World Tourism Organization (UNWTO) raffigura le quote di mercato detenute da ciascuna regione in termini di arrivi turistici. L'Europa è la prima destinazione al mondo con il 51% degli arrivi turistici. L'Europa non riesce tuttavia a cogliere la stessa dimensione per ciò che riguarda i guadagni: a fronte del 51% degli arrivi complessivi, l'Europa detiene solo il 37% degli introiti turistici su scala internazionale. Al contrario, l'Asia detiene oltre il 30% degli introiti a fronte di appena il 24% degli arrivi. Gli Stati Uniti detengono il 25% degli introiti a fronte del 16% degli arrivi. Ciò significa che i turisti che visitano gli Stati Uniti spendono molto di più di coloro che soggiornano in Europa.

Source: © UNWTO Tourism Highlights 2018 - World Tourism Organization (UNWTO), August 2018

Secondo l'UNWTO, la Cina è il principale *spender* del turismo internazionale. Lo "scontrino medio" di un turista cinese supera abbondantemente i 1.000 euro. La Cina vanta una capacità di spesa di 258 miliardi di dollari, ed è seguita dagli Stati Uniti con 135 miliardi. Quanto alla capacità di introiti, gli Stati Uniti ricevono dal settore turistico 211 miliardi di dollari. Il Regno Unito riceve dal turismo più benefici economici rispetto all'Italia. Secondo il MiBACT, nel corso del solo 2018, l'Italia ha registrato un incremento degli arrivi turistici pari al 4,5% e un incremento delle presenze pari al 3,9%. Contestualmente, la spesa dei turisti stranieri in Italia è aumentata del 4%. Il saldo della nostra bilancia turistica segna un *surplus* di 9 miliardi di euro. Il saldo corrisponde alla differenza tra il valore delle entrate e quelle delle uscite nel solo settore turistico. Il turismo produce entrate dall'estero per circa 49 miliardi di euro.

L'UNWTO ha stimato che, nel corso del solo 2017, il flusso dei turisti internazionali abbia raggiunto il valore *record* di 1 miliardo e 300 milioni. Secondo le previsioni della stessa agenzia, nel 2030, i turisti internazionali ammonteranno a circa 1 miliardo e 800 milioni. Quasi 2 miliardi di persone si sposteranno nel mondo per motivi connessi al turismo. Tali stime non possono che indurre un ripensamento degli obiettivi, delle strategie e delle possibilità del settore turistico. L'Italia è una delle principali destinazioni al mondo. La domanda da porsi è: come si organizzerà rispetto a un flusso di turisti destinato a crescere in maniera tanto impetuosa?

Le ragioni di un tale incremento sono molteplici e meritano una riflessione più approfondita. Si inizi col notare che la distribuzione della ricchezza internazionale – espressa in termini di *share* nazionale del PIL globale – si sta progressivamente spostando da Ovest a Est, dalle economie occidentali all'Asia. Negli anni '80 e '90, il baricentro economico del mondo si situava tra Stati Uniti ed Europa. Oggi, le popolazioni di Cina, India e di altre regioni a elevata pressione demografica iniziano a uscire dalla soglia di povertà e di conseguenza si affacciano al turismo internazionale. Tali popolazioni si apprestano, a pieno titolo, a diventare bacini per l'incremento della domanda del futuro. Da qui a poco, l'Europa dovrà confrontarsi con un fenomeno ancora poco percepito: non un'invasione di turisti, ma un flusso di viaggiatori molto consistente. Nel 1950, erano appena 25 milioni le persone che si spostavano per ragioni turistiche: il turismo era ritenuto un lusso destinato ai ceti più abbienti. Nel giro di pochi anni, il *trend* è cresciuto in maniera

esponenziale. Tra il 2020 e il 2030, si registrerà un vero e proprio picco nel numero di arrivi internazionali.

1.2 'L'economia del turismo in Italia e i nodi da sciogliere

In questo contesto internazionale, il turismo esercita un ruolo rilevantissimo per l'economia italiana, ma potrebbe rappresentare ancora di più un vero e proprio driver di sviluppo e di innovazione. L'incidenza del turismo è considerevole, tanto più se valutata in chiave comparata rispetto agli altri settori dell'economia nazionale. Secondo un recente rapporto di Banca d'Italia, alle attività turistiche sono direttamente riconducibili oltre il 5% del PIL e oltre il 6% degli occupati del Belpaese. Gli impatti indiretti sono persino superiori raggiungendo all'11,8% del PIL e al 12,4% degli occupati. A confronto, l'*automotive* e la chimica muovono solo tra il 3 e il 4% del PIL. Il turismo è un settore ampiamente sottostimato anche in rapporto alle sue ricadute indirette sull'economia e sull'innovazione e ancora troppo orientato alla mera promozione più che alla costruzione di un'offerta competitiva in grado di cogliere in anticipo i trend della domanda internazionale e di guidare gli investimenti pubblici e privati.
Il settore turistico italiano ha registrato una crescita significativa nel 2016, proseguita nel 2017 e nel 2018, con un riscontro positivo diffuso nel territorio nazionale, dalle grandi destinazioni, a quelle di nicchia. Per l'Istat, Il 2017, si è chiuso con un incremento del +5,9 % dei pernottamenti registrati dalle nostre strutture ricettive. Si tratta di una crescita più marcata di quella media registrata nei paesi dell'Unione Europa. Ben il 50% dei pernottamenti sono stati acquistati da turisti stranieri, decisamente meglio di Francia (31%) e Germania (21%). Cresce in modo significativo nel 2017 anche il numero totale degli arrivi (+4,5%).
La redditività del turismo è il terreno che fornisce i dati più incoraggianti per l'economia del Paese: nel 2017 la spesa dei turisti stranieri è cresciuta del +7,2% secondo la Banca d'Italia, per un ammontare complessivo di 39 miliardi di euro, contribuendo ad un significativo +8,7% della bilancia turistica dei pagamenti.
L'Italia continua a essere la quinta destinazione al mondo per arrivi turistici. Di recente, siamo stati superati dalla Cina, che può vantare 60,7 milioni di arrivi, tuttavia la Cina è un paese particolare. Da una più attenta lettura dei

dati, si evince che si viaggia in Cina più per motivi legati al *business* che alla tradizionale vacanza di svago. Secondo la definizione UNWTO, consideriamo "turista" colui che si sposta per più di 24 ore e meno di un anno, al di fuori della propria zona di residenza, anche per motivi di studio e di lavoro. Ecco perché la Cina registra valori tanto elevati anche in entrata nel paese, ma in realtà come detto noi siamo *competitor* di paesi come Spagna e Francia, che sono oggi le due principali destinazioni turistiche al mondo.

Nel 2018, l'Italia ha superato la quota *record* di 60 milioni di turisti stranieri. Per la prima volta, per ragioni riconducibili allo sviluppo del turismo internazionale, italiani e stranieri sono stati virtualmente presenti in egual numero sul suolo italiano. Occorre però rimarcare la differenza tra arrivi – in ragione dei quali ogni visitatore che raggiunge l'Italia equivale a "uno", ma la cui permanenza media ammonta a 2,8 notti – e pernottamenti. L'Italia si situa al primo posto tra le destinazioni più ambite dai turisti stranieri. È una componente dell'immaginario collettivo che non può emergere da un'analisi quantitativa, si tratta invece di una potenzialità teorica. È all'Italia che pensa la maggior parte delle persone che chiude gli occhi e si chiede: "Dove voglio andare?" Certo, la maggior parte non visita poi effettivamente l'Italia: questo rappresenta il vero gap che potremmo essere in grado di colmare con specifiche *policy* di settore. Sono tanti i motivi per cui un turista straniero, rispetto all'iniziale desiderio astratto di visita, abbandona, in fase di pianificazione del viaggio, l'idea di visitare l'Italia: motivi di tipo organizzativo, di facilità di informazione completa e strutturata, di accessibilità e di facilità di mobilità interna. Ormai un turista decide di recarsi in un luogo non soltanto per i suoi monumenti o per le sue attrazioni, ma perché ritiene che sia facile da fruire e per qualità della vita che il luogo offre.

Capitali internazionali, senza specifiche attrazioni turistiche, ma facilmente accessibili e con un elevato tenore di vita divengono improvvisamente mete del turismo internazionale perché si vuole andare in un luogo dove è facile arrivare, è agevole muoversi e semplicemente "ci si trova a proprio agio" nel corso del soggiorno. Si consideri l'esempio di Helsinki, una città improvvisamente divenuta meta turistica *short break*, perché ben servita dal trasporto pubblico, dove si può piacevolmente passeggiare a piedi in nome di una sostenibilità sempre più richiesta dai *trend* di domanda turistica, dove non si riscontrano problemi di sicurezza. Oggi e cambiata la motivazione alla base della scelta di viaggio, i turisti non si chiedono solo "cosa ci sia da visitare",

ma "che cosa posso fare, dove posso sentire un feeling con il luogo?". A questo tipo di esigenze è necessario dare una risposta chiara, immediatamente collegata al brand riconoscibile e coerente con i contenuti dell'offerta. Negli incontri B2B internazionali, il refrain più frequente è: "conosciamo cosa è l'Italia, la sua storia e il suo patrimonio artistico, diteci cosa veniamo a fare". Sono l'organizzazione e la qualità e la ricchezza dei servizi che tramutano la visita passiva di luoghi e monumenti in un'autentica esperienza turistica in linea con le rapide evoluzioni dei *trend* della domanda turistica internazionale.
In Italia, inoltre, i flussi turistici non solo aumentano di intensità, ma si concentrano in poche grandi destinazioni perlopiù di città d'arte e di shopping (ad esempio Roma, Venezia, Firenze e ora anche Milano).
Venezia è "Patrimonio Mondiale dall'Umanità" dall'UNESCO. Non tutti sanno, però, che il perimetro del sito UNESCO non è solo il centro storico di Venezia, ma tutta l'area della sua Laguna veneta. Quanti conoscono le piccole isole disseminate nella Laguna e il patrimonio che custodiscono? Pochissimi. Il problema principale da risolvere per quanto riguarda l'Italia consiste nel far conoscere e rendere visitabili, in modo sostenibile per la popolazione e per i contesti territoriali, con tempi di visita adeguati ad una conoscenza approfondita, molte aree e molti luoghi oggi completamente al difuori dalle percorrenze tradizionali. Lo stesso discorso si potrebbe fare per Roma e Tivoli, cittadina a meno di 30 minuti di treno con ben due siti UNESCO e un patrimonio genarle ambientale di grande rilievo, con la Villa Adriana, Villa d'Este, Villa Gregoriana, il tempio di Ercole, il sistema termale e il parco della valle dell'Aniene. Ovunque nel mondo una destinazione con tale ricchezza di offerta non solo culturale sarebbe di per sé importantissima meta di visita, al contro di percorsi dedicati e di attività di promozione internazionale specifiche, mentre attualmente siamo molto lontani da forme di offerta adeguate ed evolute. Proviamo ad esaminare perché questo non accade, quali sono i principali punti deboli del nostro sistema turistico e gli strumenti a disposizione del sistema e le eventuali possibili soluzioni innovative. Ancor di più il ragionamento è valido se si considera che il *gap* principale del turismo italiano è rappresentato dal Mezzogiorno dove è concentrata una grande parte del patrimonio storico artistico ma, in rapporto, sono assolutamente scarsi i relativi flussi di visita soprattutto di provenienza internazionale.
Fra gli aspetti che non ci permettono di raggiungere tutte le potenzialità che il settore offrirebbe al nostro paese, sicuramente va menzionato il sistema di

governance italiano. La frammentazione degli attori e delle risorse pubbliche. In tema di turismo le competenze in termini di promozioni sono affidate alle Regioni, alle quali si aggiungono gli Enti Locali per le funzioni relative all'informazione e all'accoglienza, allo Stato compete la promozione internazionale tramite ENIT e la parte normativa di ordine generale affidata al MiBACT.

Le altre competenze che incidono sul turismo, come ad esempio la mobilità, le politiche di internazionalizzazione o il sistema di incentivi alle imprese, spettano ad altri Ministeri o altri enti e già si vede che il coordinamento a livello centrale non è definito. In questo articolato scenario, spesso, si sostiene che non ci siano i finanziamenti necessari. Questo è solo parzialmente vero, i fondi infatti spesso ci sono, ma non risultano fruibili a pieno poiché ciascun soggetto titolare della gestione delle risorse ambisce a sovraintendere e indirizzare in modo esclusivo la quota di propria competenza.

Un secondo elemento di criticità è rappresentato dall'assenza di *big player* internazionali. Le catene alberghiere presenti in Italia sono poche, e tutte medie o medio-piccole. Una larga parte degli albergatori è costituta da piccoli imprenditori, spesso proprietari di strutture di famiglia. Non c'è nulla di male, ovviamente. Sarebbe ingenuo, tuttavia, ritenere che possa essere una singola impresa a conduzione familiare a investire in innovazione e tecnologia, mentre avremmo bisogno di *big player* che svolgano il ruolo di driver dello sviluppo.

L'insufficiente livello di cooperazione tra "pubblico" e "privato" costituisce il terzo fattore di criticità del sistema italiano. La relazione tra settore pubblico e operatori privati è spesso contrassegnata da reciproca diffidenza. Si ha l'impressione di una distanza talora incolmabile, tanto a livello *micro* (cioè nelle relazioni tra singoli operatori) che a livello *macro* (cioè nelle relazioni di sistema).

Una recente indagine di banca d'Italia sul turismo afferma che il nostro paese impiega una quota inferiore di laureati nel settore turistico rispetto ai suoi *competitor* internazionali. I settori turistici degli altri paesi vedono ai vertici spesso *manager* che hanno conseguito un livello di formazione di secondo o terzo livello. Al contrario, nelle imprese ricettive italiane solo il 5% dei dirigenti è laureato.

Il "Travel & Tourism Competitiveness Report 2019" colloca l'Italia all'ottavo posto tra le destinazioni turistiche più competitive al mondo. Lo studio biennale realizzato dal World Economic Forum (WEF) considera quattro

dimensioni della competitività: ambiente, *policy*, infrastrutture e risorse naturali-culturali. L'Italia primeggia nelle voci relative alle risorse naturali e culturali: può vantare il maggior numero di siti dichiarati "Patrimonio dell'Umanità - UNESCO" e un tasso molto elevato di biodiversità. Rispetto ai suoi diretti *competitor*, cionondimeno, l'Italia registra valori inferiori in materia di *policy* e regolamenti.

Nel rapporto "Tourism Trends and Policies - 2018", l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) raccomanda agli Stati membri di adottare un approccio politico volto ad assicurare il pieno coinvolgimento degli *stakeholders*, applicando una logica di integrazione sia orizzontale che verticale. L'OCSE non manca di sottolineare l'importanza di alcuni elementi di promozione turistica, quali l'adozione di *policies* sostenibili e l'istituzione di sistemi di "trasporto integrato".

Se ci confrontiamo con uno scenario globale, l'Europa è la prima destinazione turistica al mondo. Entro il suo territorio, Francia e Spagna rappresentano i maggiori *competitor* dell'Italia. Si tratta di tre Stati con evidenti affinità: prima tra tutte, una simile organizzazione politico-economica, una storia e una cultura in comune, ma una *governance* del turismo profondamente diversa. Nel corso degli anni, il territorio della Spagna ha conosciuto spinte autonomistiche ben maggiori di quelle che hanno attraversato l'Italia, e tuttora il governo di Madrid riconosce ampio margine di manovra alle *comunidades* locali. La Francia ha molte delle risorse patrimoniali culturali concentrate nelle città e ha il grande attrattore di Parigi e meno diffusione del patrimonio dell'Italia. Eppure, ciò che consente a Spagna e Francia di superare la concorrenza italiana è una cultura amministrativa improntata al coordinamento verticale e orizzontale e al ciclo del progetto anche nel settore del turismo. Tale ciclo va dalla "programmazione" degli obiettivi e delle strategie, alla "attuazione" operativa dei progetti e include una fase costante di "monitoraggio e valutazione" utile anche ai fini di una eventuale riprogrammazione.

È in materia di programmazione e coordinamento, dunque, che l'Italia sconta un notevole ritardo rispetto ai suoi *competitor* europei. I documenti programmatici adottati in Italia risultano spesso prolissi e poco efficaci. Chiunque abbia letto un "Programma Operativo" regionale o nazionale (POR o PON) può confermarlo. Per realizzare una distribuzione delle risorse tra i vari comparti dell'economia regionale, tali documenti finiscono per indicare

una moltitudine di obiettivi. Non perseguendo di alcun obiettivo specifico con particolare concentrazione. Come evidenziano tutti gli indicatori macro-economici, essi non sono riusciti negli anni a rompere il "ciclo dello scarso sviluppo". Al di là della capacità di spesa, pur non brillante, ci troviamo comunque di fronte alla più grave dispersione e frammentazione delle risorse e dei progetti e alla dispersione degli impatti. Una delle maggiori criticità del sistema italiano è dunque sicuramente da ricercarsi nel modello di gestione dei fondi comunitari e nazionali FSC. Alcune regioni italiane ricadono nell'ambito dell'ex "obiettivo 1", ora obiettivo Convergenza, si tratta di regioni considerate in ritardo di sviluppo, che registrano un PIL *pro capite* inferiore al 75% della media europea e che godono quindi di fondi strutturali per adeguarsi ai *trend* di sviluppo comunitari. I fondi europei dovrebbero essere utilizzati per colmare i *gap* territoriali e spingere queste regioni – specie nel Mezzogiorno e nel Centro Italia – fuori dal loro percorso di scarso sviluppo, modificando i fattori strutturali che non ne permettono un adeguato percorso di benessere per la popolazione. Le modalità di gestione delle risorse comunitarie descritte sopra – scarsa chiarezza di obiettivi, scarsa integrazione fra diversi attori pubblici, scarso coordinamento con gli investimenti privati, poca abitudine alla valutazione – escludono l'Italia dalla piena partecipazione e integrazione nelle catene globali del valore (CGV). Eppure, il paese potrebbe esercitare un ruolo ancor più di primo piano, avendo a disposizione entro il proprio territorio alcuni vantaggi sia "assoluti" che "comparati". Basti pensare che la maggior parte dei *brand* italiani è in grado di capitalizzare, traducendo in prezzi e margini di profitto non solo le qualità insite nel proprio marchio, ma anche un certo valore aggiunto connesso proprio al paese Italia. In realtà, ognuno di questi soggetti ne è perfettamente consapevole ed è in grado di valorizzare nei propri prezzi anche una parte dell'indiscutibile valore del brand Italia nel mondo, riuscendo a far leva su un'idea ampiamente nota nel mondo di "italianità**"** quale valore distintivo di bellezza intrinseca e qualità artigianale che deriva dall'accumulo di storia, di cultura e di "saper fare". Tale idea è inglobata in ciascun marchio italiano diffuso sui mercati internazionali ed è comunemente associata ai tratti di eleganza e qualità tipici del nostro Paese. I grandi marchi hanno intuito in anticipo il potenziale dell'italianità e giustamente ne sfruttano il valore anche a fini commerciali. Si pensi ad esempio, più recentemente, a "Eataly", ormai presente in tutte le maggiori città del mondo che realizza all'estero la gran parte del proprio fatturato. "Eataly"

non si limita a vendere i singoli prodotti dell'industria agro-alimentare, ma di fatto vende soprattutto attraverso il richiamo già nel nome del brand della "qualità italiana".
Tuttavia nonostante questi indiscutibili vantaggi, di cui già godono tutti i grandi marchi a partire da quelli della moda, del design e dell'agroalimentare che hanno avviato processi di internazionalizzazione, non siamo riusciti a organizzare un sistema industriale di tipo territoriale capace di distribuire al meglio la catena del valore su tutte le imprese della filiera e di consentire anche ai piccoli marchi di essere presenti presso i mercati stranieri con altrettanta soddisfazione di quelli grandi. Non stupisce quindi che regioni con un livello minore di concentrazione industriale – come quelle del Mezzogiorno, dove le imprese sono più piccole e più diffuse sul territorio – non riescano a cogliere il "valore assoluto" dell'Italia. Sono solo i grandi *brand* a beneficiare di tale valore aggiunto, mentre le PMI fanno ancora fatica a collocarsi in un quadro sistemico coerente ed efficiente. Tale trend si legge anche nel settore turistico dove le grandi catene della ricettività sono tutte internazionali e mostrano una crescente attenzione per l'Italia e per gli investimenti nei nostri *asset*. L'integrazione tra turismo e altri comparti economici, anche attraverso processi di innovazione, potrebbe essere pertanto fondamentale per sfruttare al meglio questo enorme potenziale dovuto al legame fra paese con il suo capitale culturale materiale e immateriale, imprenditoria diffusa e attrattività turistica.

2. I "macrotrend" potenzialmente favorevoli dell'economia internazionale e del settore

2.1 La distribuzione del valore aggiunto: i fattori immateriali della produzione

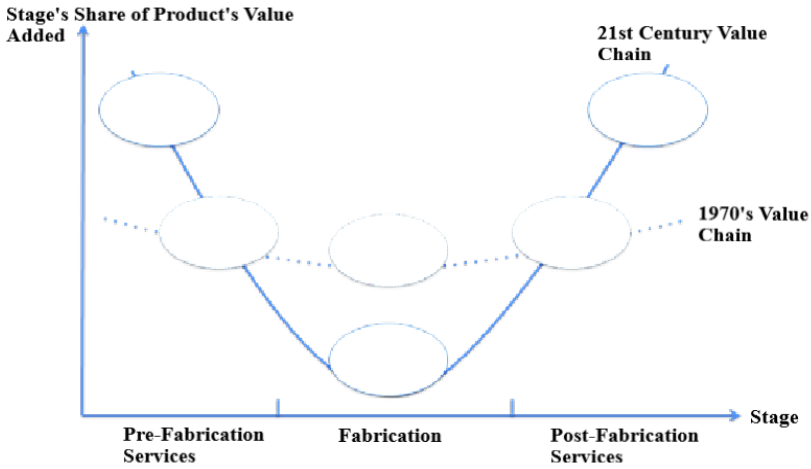
La *smiling curve*, in economia, rappresenta graficamente la distribuzione del valore aggiunto nelle varie fasi in cui si articola il processo di produzione dei beni a maggior valore aggiunto in produzione attualmente. Essa suddivide tale processo in:

1. Servizi di pre-produzione.
2. Produzione materiale.

3. Servizi di post-produzione .

Negli anni '70, il valore aggiunto era distribuito più o meno uniformemente tra le varie fasi della produzione. Nel XXI secolo, si è assistito a una drastica ristrutturazione della così detta *smiling curve*. Oggi, il valore del prodotto è molto più concentrato nelle due sole fasi iniziale e finale. In particolar modo, la fabbricazione riveste un'importanza del tutto secondaria e genera un modestissimo valore aggiunto. La "parte pesante" della produzione contribuisce in maniera sempre minore al prezzo del prodotto: ad esempio, chi produce materialmente una giacca non guadagna che una minima parte del suo valore finale. Il valore aggiunto si è spostato sui fattori immateriali della produzione concentrati nelle altre due fasi descritte. Oggi, sono i servizi di progettazione e i cosiddetti servizi post-vendita ad assorbire la quota maggiore di valore aggiunto. Considerate il processo di produzione di un iPhone, il cui prezzo di mercato ammonta a circa 800 euro e spesso li supera. Il valore aggiunto dell'iPhone si concentra tanto nelle fasi iniziali di *product design*, di ricerca e sviluppo che in quelle conclusive dedicate ai servizi "post-vendita. La produzione materiale è affidata a fornitori di paesi in via di sviluppo, e vale meno di 150 euro. Le fasi di "pre-produzione" e "post-produzione" si svolgono negli Stati Uniti o in Germania, si tratta delle fasi nelle quali sono richieste maggiormente competenze innovative, legate al design e alla creatività. In questo modo, Apple trattiene negli Stati Uniti quasi 650 euro per ogni iPhone venduto.

Un esempio significativo e più vicino a noi può trarsi dall'esperienza



dell'industria tessile italiana. Prima del 2005, l'accordo "Multifibre" imponeva alcune restrizioni commerciali alle esportazioni tessili dei paesi in via di sviluppo verso i paesi sviluppati. In seguito all'evoluzione di tale accordo, l'Asia ha iniziato a esportare grandi quantità prodotti tessili in Italia. La liberalizzazione del commercio tessile ha avuto ricadute drammatiche sull'industria italiana dell'abbigliamento e delle calzature. La scelta corretta per l'Italia non doveva essere però quella di difendere la produzione materiale delle giacche o delle scarpe, acconsentendo di fatto a entrare in concorrenza con economie ben meno specializzate e mettendo la ns forza lavoro in competizione salariale con quella di paesi dove il costo della vita è di gran lunga inferiore. Come abbiamo osservato infatti, la fase di fabbricazione contribuisce in misura minima al valore finale del prodotto.
Al contrario, il valore aggiunto andrebbe ricercato nelle fasi immateriali, sviluppando e trattenendo nel nostro paese i processi di ideazione e progettazione, quelli dove la creatività, determinata anche dal millieu culturale, è in grado di produrre maggiore valore aggiunto. In tal modo saremmo in grado di valorizzare al meglio i vantaggi comparti legati al Made in Italy che è notoriamente strettamente connesso agli elementi culturali propri di ciascun territorio. Il *Made in Italy* rappresenta nel mondo un'idea ben precisa. I marchi della moda italiana incorporano nei prezzi oltre al valore del proprio *design* anche l'immaginario dell'idea di "bello" che ovunque l'Italia porta nell'immaginario collettivo internazionale. Un paese avanzato, culturalmente ricco non può più curare la fase di assemblaggio di un prodotto, bensì deve poter partecipare alle "catene alte di creazione di valore", le cosiddette Catene Globali del Valore (CGV), con servizi evoluti, connessi all'ideazione, innovazione e commercializzazione dei propri prodotti.
Nella logica del ridisegno della redistribuzione territoriale della produzione sottostante alle CGV è che alcune dotazioni dei luoghi giocano un ruolo strategico come: istruzione/formazione, cultura/creatività, reti fisiche/virtuali. Tra queste sono comprese le attività e i prodotti della CCI sia perché alcune si pongono direttamente tra gli input della parte alta di sinistra della *smiling curve*, si pensi al design ed alla sua importanza strategica in molti prodotti del manifatturiero e del terziario, sia perché indirettamente, e per vari canali, contribuiscono a far crescere la qualità del capitale umano e sociale dei territori.

Inevitabilmente, l'idea che ciascun territorio esprima un valore culturale ha una serie di implicazioni anche per il settore turistico. L'applicazione di tale principio innesca un processo di valorizzazione delle identità territoriali. L'area in cui la ricchezza trae origine da valori immateriali è un'area in cui il turista anche in prospettiva riesce a trovare motivazioni per tornare più volte a visitare la medesima meta.

2.1.1 Il caso di successo della Regione Puglia

Alla luce di tale analisi, in Puglia[1], a partire dal 2006, si è avviato un processo di promozione del contesto culturale. È stato realizzato un programma di investimenti in industrie culturali e creative. L'idea di base era di sostenere le catene del valore creativo e di favorire la costituzione di imprese culturali, sulla scorta delle indicazioni fornite dall'Unione Europea. Abbiamo sviluppato un *corpus* di politiche integrate, coinvolgendo attori pubblici e privati: ciascuna componente di investimento era connessa alle altre all'interno di un programma unitario. Era dunque indifferente quale strumento si adoperasse di volta in volta: a emergere non era il singolo progetto, bensì l'insieme degli obiettivi che hanno definito il quadro delle *policies*. Ad esempio, si è fatto ricorso all'arte cinematografica e lo spettacolo dal vivo quali leve dello sviluppo turistico, intessendo un rapporto di collaborazione fra la "Puglia Film Commission", l'Agenzia per lo spettacolo, PugliaEvents e l'Agenzia di promozione turistica. Più in generale, abbiamo aspirato a trasformare i centri storici pugliesi in "borghi" capaci di immettersi nelle catene globali del valore sia da un punto di vista del turismo che per la capacità di attrarre imprese dall'Italia e dall'estero: territori culturalmente ricchi, in grado di apportare benefici alle popolazioni residenti, ai turisti che li visitano e agli operatori economici. In quegli stessi anni, si è registrato un eccellente *trend* di crescita del turismo pugliese e in generale dell'economia con particolare attenzione a settori innovativi.

[1] A partire dal 2008 fino al 2015, sono stato Direttore dell'Area della Regione Puglia che governava le politiche dei Beni culturali, del Turismo, delle Attività Culturali, del Diritto allo Studio e dei progetti del Mediterraneo. Dalla stessa Area dipendevano le Agenzie Puglia Promozione, Apulia Film Commission e Teatro Pubblico Pugliese. In questo arco temporale sono stato responsabile dei fondi FESR 2007-2013 dell'Asse IV, Cultura e Turismo e dei Fondi di Sviluppo e Coesione (FSC) di provenienza nazionale.

A sua volta, l'incremento della quota di spesa pubblica destinata alla cultura ha generato investimenti in imprese innovative, anche sul fronte delle tecnologie più avanzate. La Puglia è divenuta la regione *leader* nel settore dell'aerospazio e dei droni. Molte imprese pugliesi – o che hanno stabilito la propria sede in Puglia – hanno investito nell'aerospazio. L'ex governatore della Puglia Nichi Vendola è stato il primo presidente del "Network of European Regions Using Space Technologies" (NEREUS), costituito nel 2008. Di recente, "Virgin Galactic" ha annunciato una *partnership* con due imprese italiane che condurrà alla costruzione dello "spazioporto" di Grottaglie. Sarà da Grottaglie che, nel volgere di pochi anni, partiranno i primi voli spaziali a carattere turistico. Probabilmente, a Richard Branson sarebbe convenuto investire in California; eppure, in Puglia, ha trovato un contesto sociale particolarmente ricco. La Puglia ha dunque superato il modello turistico della "masseria", e s'addentra in settori all'avanguardia. Gli investimenti culturali sono stati quindi in grado di attivare processi di sviluppo economico e territoriale, con significative ricadute per tutta la popolazione e anche in termini turistici.

Attuare un percorso di valorizzazione integrata territoriale significa superare la logica della fruizione del singolo bene o della mera attrattività turistica, per promuovere invece l'offerta e la fruizione congiunta dei beni ambientali e culturali (materiali e immateriali) del territorio. Il territorio stesso viene quindi a costituire il riferimento primario dell'azione di valorizzazione, all'interno di un sistema strutturato di *governance* territoriale e di coinvolgimento degli attori locali. Il valore da garantire non è più soltanto il singolo bene puntualmente inteso, ma anche i luoghi in cui la storia ha garantito una riconoscibilità unitaria e ininterrotta dei fenomeni culturali, le specifiche culture materiali, le attività produttive interconnesse con tali luoghi e non altrove riproducibili. Le politiche di valorizzazione integrata promuovono i fattori di crescita economica e sviluppo territoriale ma puntano anche a far affermare nuovi modelli di welfare e coesione territoriale fondati sulla fruizione sostenibile del patrimonio culturale e sulla qualità di vita delle comunità locali. Questo garantisce nel medio e nel lungo periodo la sostenibilità dell'attività turistica rispetto al benessere dei residenti e alle opportunità di crescita e competitività delle imprese del territorio.

Gli impatti ottenuti dalle politiche integrate in questa regione e il ricorso alla programmazione in modo strutturato confermano la necessità di adottare una programmazione per l'indirizzo delle policy pubbliche soprattutto in un settore che soffre, come abbiamo detto, di una forte frammentazione nelle competenze fra amministrazioni centrali, regionali e locali, cui si aggiunge una scarsa capacità storicamente data di cooperazione pubblico privato. Inoltre, l'assenza di forme di integrazione e coordinamento dell'offerta produce in molti casi una dispersione degli impatti economici e sociali degli interventi di valorizzazione.

2.2 Le prospettive del turismo internazionale: personalizzazione, digitale e *mobile* e sostenibilità

Sinora, abbiamo considerato i flussi turistici nelle loro dimensioni attuali. Le stime dei flussi passati o presenti rivestono tuttavia una relativa importanza per gli operatori del settore. Ciò che è già successo appartiene alla storia, soprattutto nel momento in cui per noi diventa noto attraverso le statistiche ufficiali con un certo *lag* temporale. Un operatore turistico ha bisogno invece di organizzare la propria offerta in conformità a ciò che si stima possa accadere in futuro. Ecco perché occorrerebbe saper rispondere dunque ad un quesito fondamentale: come sta cambiando il turismo? Quale tipo di domanda turistica si avrà nel prossimo periodo per le destinazioni e i prodotti turistici italiani?

La prima delle grandi trasformazioni oramai consolidata riguarda l'ampia diffusione dei voli *low cost*. Moltissimi turisti scelgono una destinazione semplicemente perché è servita da una rotta a buon mercato ed è facilmente raggiungibile. I turisti controllano quale volo costa meno e si dirigono nel luogo a cui esso conduce, indipendentemente da ciò che vi troveranno o dal proprio desiderio di visitarne una specifica attrazione. Come già anticipato, sono poi in corso straordinari mutamenti geopolitici, tra cui lo spostamento progressivo del PIL *pro capite* verso Oriente, ragion per cui. centinaia di milioni di persone hanno a disposizione stipendi più elevati e scelgono sempre più spesso di dedicare una parte del risparmio al turismo.

Uno dei settori più innovativi soprattutto per le giovani generazioni è quello costituito da *web economy* e dalla *sharing economy*. In particolar modo, la *sharing economy* consente ai turisti stessi di divenire protagonisti e di

orientare le fortune di molte destinazioni. Quando un turista visita un museo e ne condivide un'immagine attraverso i *social media*, "l'offerta culturale di quel museo" diviene meno importante rispetto a "ciò che egli ha scelto di diffondere". Chiaramente, la rappresentazione che ne fa il turista può essere più o meno aderente all'idea complessiva della collezione museale e al valore culturale stesso. Per questo, molti sostengono che la *sharing economy* sia in grado in qualche modo di "produrre cultura" (qualunque forma essa abbia senza volerne dare un giudizio di valore) al di là degli *asset* reali di un luogo o di un sito turistico.

Restano evidenti le potenzialità e i margini di crescita che risiedono nell'incontro/confronto tra *cultural heritage*, *digital transformation* e fruizione turistica. Da una parte, il patrimonio culturale rappresenta un bacino pressoché inesauribile di contenuti, idee, informazioni, spunti e riflessioni in cerca di un pubblico che arriva in Italia per riceverle e utilizzarle; dall'altra, un insieme di tecnologie in perenne e rapida evoluzione è alla costante ricerca di "contenuti" da elaborare e da veicolare a platee sterminate di utenti: basti ricordare i 2,2 mld di utenti di Facebook e i 1,9 di YouTube. Non proprio risultati di secondaria importanza per un patrimonio italiano che molto spesso, incontra significative difficoltà ad essere attrattivo e intercettare forme di domanda turistica che vanno evolvendo in direzione diversa da quella già nota. Sono disponibili soluzioni tecnologiche digitali che non si limitano a comunicare, ma "entrano" direttamente nella vita dei turisti attuali e potenziali e che necessitano però di contenuti e di informazioni da veicolare, interconnettere e combinare. Queste tecnologie aiutano molto a muoversi in linea con le evoluzioni della domanda. Si tratta, con tutta evidenza di un fenomeno complesso, di un matrimonio fra turismo e digitale facile sulla carta, ma ancora ben lontano dal trovare forme di fruizione turistica che valorizzino al meglio il patrimonio italiano attraverso lo sviluppo di tutte le ricadute economiche ed occupazionali di fascia alta che si potrebbero generare anche nel settore del turismo notoriamente in Italia dominato da *skill* di fascia medio-bassa.

Negli anni '50 o '60 i viaggi potevano protrarsi per un periodo spesso vicino alle due settimane (la classica villeggiatura), mentre oggi, la permanenza media in Italia è scesa a 2,7-2,8 notti. Le rotte aeree consentono di andare molto lontano in un breve lasso di tempo. Ciò ha determinato una trasformazione dei modelli di fruizione della vacanza e del tempo libero. In

tempi recenti, si è superata la soglia *record* di 30 milioni di persone che hanno viaggiato in aereo in un solo giorno, oltre un miliardo e trecento milioni l'anno. Le innovazioni nei trasporti hanno eliso le distanze geografiche, rendendo accessibili destinazioni un tempo ritenute remote e scomode. Di conseguenza, non aumenta solo la domanda di turismo, ma cresce anche l'offerta. Destinazioni che non erano considerate turistiche lo diventano all'improvviso. Questo richiede anche ai luoghi maggiormente noti di mantenere una capacità attrattiva e un alto standard qualitativo di servizi di informazione e accoglienza.

I tre punti qui riportati in forma di elenco descrivono i principali cambiamenti del turismo internazionale. Essi vanno concepiti non come aspetti separati, ma come elementi di un'unica trasformazione di portata generale.

1. I turisti cercano esperienze di viaggio autentiche e personalizzate. L'organizzazione da catalogo non funziona più. Il turista desidera sapere cosa farà in un determinato luogo e qual è la proposta di viaggio che gli viene rivolta: una proposta specifica quasi personalizzata e non più rivolta ad un "gruppo indifferenziato". La personalizzazione dei servizi diventa una caratteristica determinante, si lavora per nicchie di offerta, la comunicazione che funziona non è più "*one to many*", ma diventa tanto più efficace se è "*one to one*", personalizzata per il soggetto che sta decidendo la propria scelta di viaggio. Infine, un ulteriore vantaggio dovuto alla possibilità di un marketing personalizzato sarebbe dato dalla possibilità di saper accogliere i segmenti di viaggiatori individuati con l'esclusività di un servizio dedicato, realizzando di fatto quell'accoglienza *taylor made* che consente di sviluppare sui territori l'offerta di servizi a maggior valore aggiunto e al contempo di rendere fruibile anche il patrimonio, storico artistico e paesaggistico più diffuso e, a oggi, ancora troppo poco visitato.

2. I turisti ricorrono sempre più spesso al digitale, e in particolare all'utilizzo del *mobile* per *decidere*, *organizzare* e *gestire* le fasi del viaggio. La maggior parte dei viaggiatori utilizza il proprio telefono cellulare nelle tre fasi costitutive dell'itinerario. Quando una persona pensa alla propria vacanza, sceglie dove viaggiare attraverso il cellulare. Nel corso del viaggio, egli avrà il telefono come proprio interlocutore privilegiato per accedere ai servizi che la destinazione offre, per intessere relazioni locali e per comunicare con il resto del mondo. Quante volte vi sarà capitato di vedere turisti fissare il loro

smartphone e ragionare tramite esso, farsi letteralmente guidare, piuttosto che guardarsi intorno e riferirsi al contesto reale.
Per il turista, il telefono diviene uno strumento di accompagnamento e sempre più il mobile sarà una vera e propria "guida personalizzata", un compagno di viaggio indispensabile. Infine una destinazione evoluta dovrebbe riuscire a fidelizzare i turisti, tramite *app*, tramite canali *social* dedicati, tramite spazi di discussione in modo da trasformarli in visitatori frequenti, i cosiddetti "*repeters*". Ad esempio, il Museo Archeologico di Napoli (MANN) ha realizzato un videogioco molto originale, che nei primi giorni di lancio è stato scaricato da circa 220mila persone: uno strumento perfetto per stabilire il primo contatto con i ragazzi, che lo hanno dapprima scaricato ed utilizzato da casa per poi giocarci nei luoghi fisici del museo. Quando sono andati al MANN, i visitatori hanno potuto toccare i vari *hotspot* e *touch point* e registrarsi in automatico ricevendo e, a loro volta, soprattutto lasciando preziose informazioni: ciò ha consentito di fare un'esperienza museale più aderente al loro stile di vita personale. Probabilmente, i più giovani continueranno a utilizzare il videogioco anche in seguito alla visita. Il che vuol dire che saranno spinti a ritornare a Napoli attraverso informazioni mirate.
Questo sistema rappresenta una buona soluzione per affrontare uno dei principali problemi di alcune destinazioni turistiche italiane. I turisti vengono durante la vacanza, ad esempio, a visitare Roma, ma spesso "archiviano", dopo una breve visita (2,8 gironi di permanenza media), la città come già "vista", come un *file* chiuso, senza conoscerla veramente e senza sentire il bisogno di approfondire. È determinante, invece, indurre i visitatori a ritornare più e più volte nei luoghi che hanno visitato, fidelizzandoli anche attraverso informazioni di loro specifico e personale interesse. Per alcune categorie di visitatori delle giovani generazioni, i turisti del futuro, il videogioco, se ben strutturato e programmato, può diventare un importante strumento di fidelizzazione per far giungere ad target preciso informazioni dedicate.
Non solo grandi musei come il MANN ma anche musei di più ridotte dimensioni e con collezioni meno rilevanti per la storia dell'arte, possono sviluppare, grazie alle nuove tecnologie, modalità di fruizione multimediali di grande coinvolgimento che li rendono particolarmente attrattivi. Si veda, ad esempio, in Toscana, il Piccolo museo del diario di Pieve Santo Stefano,

che valorizza, in modo interattivo, le migliaia di diari scritti da gente comune. Il museo è progettato insieme ad una società di design che costruisce esperienze innovative attraverso la tecnologia, accompagnando i visitatori dentro la narrazione attraverso una serie di spazi immersivi e multisensoriali, nei quali la fisicità degli oggetti personali (cassettiere, tavoli, utensili domestici) esalta la potenza della parola e si salda con voci, suoni, riflessi della luce.

Le generazioni dei *millennials* (coloro nati dopo il 1980) e ancora di più la generazione Z (coloro nati con uno *smartphone* in mano), dedica la maggior parte del proprio reddito ai viaggi. Entro il 2025, i *millennials* costituiranno circa il 50% dei turisti internazionali e secondo Bloomberg, gli appartenenti alla generazione Z costituiranno a breve un terzo della popolazione mondiale. I *millennials*, attualmente, non desiderano tanto avere una casa di proprietà o possedere un'auto. In alcuni luoghi tipo la California, già oggi, possedere un'auto inizia a diventare persino un disvalore, le forme di mobilità virano verso il *car sharing*: non c'è più necessità di essere proprietari di un'auto per potersi spostare liberamente ed essere consapevoli di inquinare genera sensi di colpa. I *millennials* e ancor più la generazione X, spendono una parte sempre più significativa dei propri stipendi in beni e servizi turistici. Viaggiare è considerata un'attività educativa dal punto di vista culturale. Queste generazioni non dimostrano tanto interesse verso la destinazione in sé, ma al contrario, sono interessati a sapere che "cosa possono fare" in una tale destinazione. Il passaggio in atto, già descritto, dal "dove andare" al "che cosa fare" è una delle cifre più rilevanti dei cambiamenti del turismo contemporaneo. In questo quadro i musei e i siti del patrimonio italiani conservano ancora un'organizzazione di visita di tipo ottocentesco, finalizzata all'assimilazione passiva delle informazioni. Spesso, le visite museali non prevedono alcuna forma di partecipazione risultando faticose e stancanti, soprattutto per le generazioni più giovani. In alcuni casi, tale impostazione scoraggia in modo determinante i visitatori. Dei circa 28 milioni di turisti che ogni anno visitano Venezia, ad esempio, meno di 2 milioni accedono al suo ricchissimo sistema museale. Eppure, quello veneziano è uno dei sistemi museali più importanti in Italia, con una collezione che spazia dall'antico al contemporaneo e con siti di visita di valore assoluto.

3. I turisti giovani tendono a evitare i luoghi dove il loro impatto risulterebbe negativo, dove sentirebbero di causare danni piuttosto che apportare un contributo positivo. Paesi che non offrono particolari attrazioni turistiche si stanno contraddistinguendo per le proprie politiche sostenibili. Ad esempio, i turisti orientali, del nord Europa e del nord America, sono sempre più attenti al tema della sostenibilità ambientale. I paesi scandinavi stanno diventando un'importantissima meta del turismo cinese per il solo fatto che questa destinazione si presenta e si promuove in chiave sostenibile. Le città del Nord Europa coinvolgono il turista, piuttosto che farlo sentire un peso per il luogo e la popolazione. Per tantissime destinazioni, l'impatto del turismo internazionale può rivelarsi eccessivo: è lì che le nuove generazioni non vogliono andare. Recenti ricerche di mercato testimoniano che già ora, molta parte della domanda *high spending* è disponibile ad acquistare viaggi che costano dal 5 al 10% in più se questi hanno una dichiarazione di garanzia di sostenibilità.

Queste tre espressioni descrivono quindi le principali tendenze del turismo del futuro: esperienza di viaggio, digitale e applicazioni per il *mobile* e il grande tema della sostenibilità. Un approfondimento lo merita senza ombra di dubbio il tema del digitale per il fatto che questo fattore potrebbe contribuire in modo sostanziale a ridisegnare gli scenari competitivi nel nostro paese.

2.2.1 Il valore strategico del digitale: il caso delle *Online Travel Agencies*

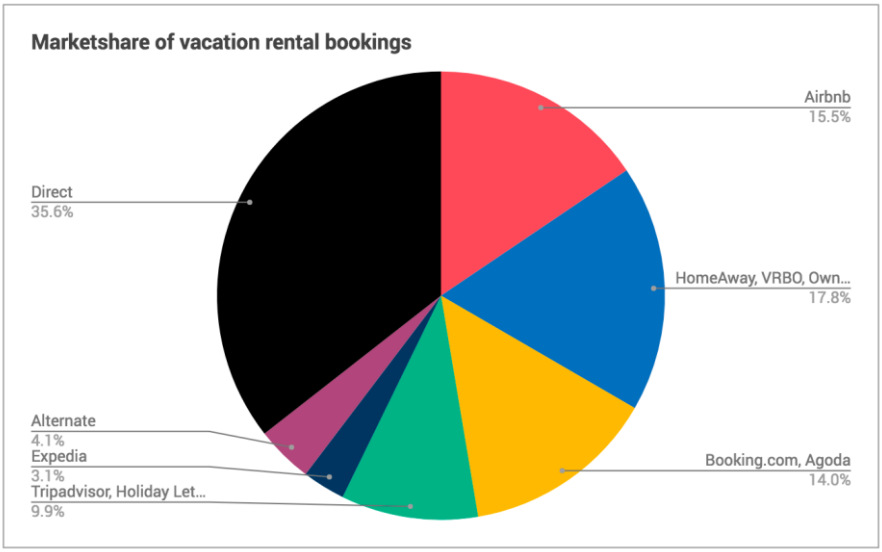
Sul totale della popolazione mondiale, che ammonta oggi a più di 7 miliardi di abitanti, oltre 3 miliardi sono iscritti a un *social network,* oltre 4 miliardi sono utenti di internet e oltre 5 miliardi usano il *mobile*. Il digitale risulta determinante anche presso quelle fasce di popolazione ancora in condizioni di povertà. Su 60 milioni di italiani, 43 milioni usano internet e 49 il *mobile.* In Italia, i *social media* sono molto frequentati. Eppure, il sistema italiano non è ancora organizzato in maniera adeguata ad accogliere i flussi turistici che utilizzano prevalentemente questi strumenti. Il turismo digitale cresce 7 volte più velocemente rispetto al turismo tradizionale, in termini economici. Da qui, può intuirsi l'importanza della *sharing economy* e delle *Online Travel Agencies* (OTA). (Tripadvisor, Booking e Airbnb cui si aggiungono

diverse altre). Il turismo, soprattutto nella componente di domanda *low cost*, riconosce un ruolo determinante alle OTA.

Uno degli elementi di maggiore competitività è costituito dal livello del prezzo. Le OTA consentono subito di individuare le destinazioni e le strutture ricettive maggiormente economiche a parità di qualità dell'offerta misurabile attraverso forme di ranking condiviso. Nell'opinione di molti degli operatori turistici tradizionali – e soprattutto per gli albergatori – le OTA rappresentano una forma di concorrenza sleale. Gli albergatori ritengono che le OTA e le imprese della *sharing economy* non essendo sottoposte allo stesso sistema di regole e vincoli normativi che una struttura di tipo tradizionale è tenuta a osservare e che dovrebbero fornire garanzie anche in termini di sicurezza per i clienti, di fatto gode di condizioni di mercato più favorevoli. Eppure, la maggior parte delle strutture alberghiere non può non essere presente sulle piattaforme di offerta delle OTA. In caso contrario, tali strutture rimarrebbero scarsamente visibili alla domanda ed escluse dai flussi del turismo internazionale. L'albergatore si sente schiacciato da un sistema che impone commissioni che vanno dal 18 al 25% del prezzo di vendita. Le OTA fatturano intermediazioni per oltre 7 miliardi di euro e hanno sedi esclusivamente all'estero. Ogni anno, tendenzialmente, l'Italia perde quindi 7 miliardi di euro a vantaggio di operatori stranieri, principalmente con sede tra l'Olanda e gli Stati Uniti.

Stiamo dunque assistendo a un altro passaggio di trasformazione radicale dell'economia del turismo. In questo quadro evolutivo, abbiamo dinanzi a noi due scelte: o vivere di rendita – alla stregua di "antichi nobili" che vedono la propria "rendita" di posizione assottigliarsi progressivamente a favore di nuove e più aggressive destinazioni – o si cambia completamente modello di organizzazione e orientamento al risultato dell'intera complessa filiera pubblico privata del sistema del turismo. In tutto il mondo, l'offerta di nuove destinazioni turistiche si moltiplica e questo determina una competizione ancora di più rapida e difficile da vincere. Si pensi al caso dei paesi dell'ex Jugoslavia. Il sistema termale in Slovenia, sconosciuto fino a poco tempo fa, è ora avanzatissimo con forme di marketing aggressive e innovative; le coste del Montenegro ospitano strutture nuove, con standard di servizi elevatissimi e molto ben organizzate che consentono la massima efficienza nel rapporto qualità prezzo e la competizione per le nostre classiche mete balneari nel Mediterraneo diventa agguerritissima sia per il

rapporto qualità prezzo sia per gli standard di infrastrutture e servizi offerti. Sono tutti fattori che pongono queste destinazioni fra quelle più ricercate per il turismo del *wellness* e di rilievo per grandi fasce di flussi turistici internazionali.
Su scala internazionale, la modalità di prenotazione diretta assorbe ancora il 35,6% delle prenotazioni complessive, AirBnb il 15,5% e Booking il 14%. In Europa, di contro, si registra una media di utilizzo delle piattaforme di prenotazione *online* piuttosto bassa, stimata intorno al 35%. Nel Nord Europa, in Inghilterra o negli Stati Uniti, si arriva al 45% delle prenotazioni totali. In Cina e in India, l'*online* assorbe tra l'85 e l'87%. In Europa, siamo un po' più indietro ma la tendenza generale conferma che il *marketing* dei singoli operatori e delle catene va diminuendo.



In Italia, gli annunci pubblicati su Airbnb sono per lo più concentrati in alcuni luoghi nevralgici: soprattutto a Roma (stimate oltre 30.000 offerte giornaliere), Firenze, in Puglia e a ridosso delle coste. Due dati meritano la nostra attenzione: il primo riguarda la diminuzione dei posti letto presso le strutture alberghiere con meno di 3 stelle; il secondo suggerisce che i valori del mercato immobiliare crescono di più, in termini relativi, in periferia rispetto ai centri urbani. Dell'avvento della *sharing economy* non benefi-

ciano tanto – come si sarebbe portati a credere e come gli stessi albergatori asseriscono – i proprietari degli appartamenti dei centri storici. A trarne beneficio sarebbero anche le periferie ben collegate, collocate lungo le linee della metropolitana o dei trasporti pubblici. In un tal senso, Airbnb ha anche contribuito alla diffusione dei flussi turistici in Italia, potenziando l'offerta ricettiva del belpaese. Il problema per l'Italia, come abbiamo già detto, è da ricercarsi nella concentrazione dei flussi in poche grandi aree. Significativamente, quattro regioni assorbono il 68% del turismo italiano: Veneto, Toscana, Lazio e Lombardia.

TripAdvisor è un *meta-search*, cioè un portale di ricerca, e non propriamente una OTA e non vende solo posti letto. il fenomeno più recente e in piena evoluzione riguarda le piattaforme *online*, che ora ritengono più conveniente spostarsi dalla prenotazione dei pernottamenti all'offerta delle esperienze. Sia Booking.com che Airbnb offrono ad esempio la possibilità di prenotare esperienze come *tour* gastronomici, attività all'aperto, escursioni, sempre più connesse con le passioni che ciascun turista dichiara, prenotazioni di biglietti di visita e spettacoli. Sul modello di quanto accade per il mercato aereo, il posto letto di per sé vale sempre meno rispetto al fatturato complessivo di questi operatori; ciò che conta è vendere quanti più servizi possibili a esso connessi. In futuro, il pernottamento potrebbe tendere sempre più alla gratuità: intorno a esso, però, si costruiranno una serie di servizi ad alto valore aggiunto. Già da ora la filiera non si compone più soltanto di alberghi, ma inizia a incorporare una serie di soggetti specializzati in altri tipi di attività. Fra poco, dopo vari tentativi, "Google Destination" approderà sul mercato internazionale. Considerando la potenza del colosso di Mountain View, si può immaginare che esso eserciterà un ruolo decisivo.

In questo scenario di mercato si inserisce l'importanza anche nel settore del turismo del fenomeno della *sharing economy* che sposta l'attenzione sugli aspetti immateriali dell'economia. In questa prospettiva, al di là delle forme di promozione classiche dell'offerta turistica, sono le "conversazioni" su Facebook, su Instagram e su WeChat, a orientare le scelte e determinare l'andamento del mercato. A venire in rilievo è ciò che si dice sulle piattaforme dei social media. I dati sono impressionanti: entro il 2025, le transazioni legate alla *sharing economy* nei cinque principali settori dell'economia mondiale arriveranno a pesare 570 miliardi di euro, un valore 20 volte superiore a quello attuale.

Nel settore del turismo, la forma più classica di promozione è sempre stata rappresentata dalle fiere internazionali e dagli eventi di settore. Tutte le regioni italiane partecipano a fiere di settore, specie sotto l'egida dell'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT). Nell'ambito delle fiere, le imprese stabiliscono contatti *business-to-business*, rivolgendosi direttamente agli operatori di mercato. Si consideri, però, sia sempre più diretta e immediata la ricaduta in termini promozionali che può sortire un *influencer* che dispone di decine di migliaia di *follower* sui suoi canali *social* e che sceglie di visitare l'Italia. Ad esempio, gli *influencer* attivi sul mercato cinese contano fino a 20 milioni di seguaci *online*. Per partecipare a una fiera, occorrono mesi di preparazione e ingenti risorse. Nel frattempo, un *influencer* di livello internazionale rilascia un *tweet* e raggiunge istantaneamente alcuni milioni di persone.

Nella *sharing economy*, l'utente diventa produttore di contenuti culturali ed economici. L'economia del turismo è mossa in misura sempre maggiore dai singoli e da forme come abbiamo detto "*one to one*", piuttosto che dagli operatori tradizionali della filiera del mercato del turismo che soffrono questi cambiamenti se non riescono ad interpretarli e trovare risposte competitive più che barricarsi dietro vincoli normativi per natura inefficienti rispetto alla velocità dei cambiamenti e alla massa ingente di investimenti dei *big player* globali.

Al contempo, l'espansione del turismo internazionale non richiede che si formino solo albergatori o camerieri, come nei corsi di studio dei vecchi istituti alberghieri. Tali profili sono legati a servizi destinati ad apportare un valore aggiunto sempre minore. Oggi, la formazione professionale dovrebbe introdurre nel mercato operatori in grado di esprimere un alto valore aggiunto o di fornire servizi specialistici, invece le più recenti indagini di Banca d'Italia dimostrano che il *top management* delle imprese del turismo italiano ha un livello di formazione e scolarizzazione inferiore a quello della media dei manager internazionali.

Non stupisce che i migliori istituti alberghieri si trovino in Svizzera o in Francia, dove si formano *manager* anche con *skill* tecnologici evoluti, piuttosto che camerieri. In Svizzera, il tasso di occupazione tra i neo-diplomati raggiunge un valore pari al 95%. In ambito turistico, la formazione professionale sarà sempre più determinante. Il sistema italiano sconta ancora un ritardo su questo fronte. Organizzare un'esperienza è complicato, perché

implica conoscere le specificità e i vantaggi competitivi di un territorio. Bisogna dunque assimilare alcune competenze specifiche e intraprendere un percorso di formazione che non si limiti all'apprendimento di base, ma che risulti focalizzato su attività e servizi ad alto valore aggiunto e adeguate competenze perché l'offerta turistica e culturale italiana, se non sceglie il ruolo di spettatrice, privilegiata, ma pur sempre spettatrice rispetto al mutamento di scenari e contesti, deve affrontare un intenso processo di rinnovamento secondo le direttrici della rivoluzione digitale, dell'innovazione e della competitività e della sostenibilità ambientale, che ne sostenga il livello di competitività.

La sfida probabilmente più attuale riguarda la creazione di un ecosistema digitale del turismo, ossia la strutturazione della rete complessa degli attori del sistema turistico italiano attraverso la creazione di infrastrutture e servizi digitali condivisi. Le risorse digitali esistenti sul web vanno convogliate e correlate, rendendole fruibili pubblicamente attraverso politiche strutturate di accesso e di condivisione. È necessario, su questo versante, progredire verso la costruzione di sistemi pubblici comunicanti e interoperabili, in grado di armonizzare l'offerta informativa nel settore turistico e culturale, superare la situazione attuale di frammentazione e scarsa incisività dell'informazione, contribuire a valorizzare in modo unitario l'offerta nazionale. Vanno quindi promosse azioni concrete per favorire l'uso di open data, open service e big data, combinando dati pubblici e dati privati, applicando standard e regole di utilizzo per mettere a disposizione dei viaggiatori informazioni e servizi di qualità, declinati in base ai contesti territoriali.

Va sottolineato che la creazione di un ecosistema digitale ha una funzione che va ben oltre l'armonizzazione dell'informazione per il pubblico, ma riguarda l'integrazione e il coordinamento delle frammentate filiere di operatori, pubblici e privati, che compongono il sistema del turismo in Italia e che promuovono destinazioni, gestiscono servizi, esercitano ai diversi livelli l'azione amministrativa. Nel campo dell'innovazione dell'offerta attraverso l'applicazione delle tecnologie digitali, numerosi progetti – relativi ad esempio al *Digital Heritage*, all'informazione wireless, alla mobilità elettrica – sono già in corso e descritti nell'ultimo paragrafo.

L'impatto delle azioni per la digitalizzazione e l'innovazione dell'offerta turistico-culturale va messo in sinergia con l'innalzamento di efficienza e competitività delle imprese della filiera turistica.

Questa dimensione della valorizzazione del patrimonio va affrontata anche da un punto di vista logistico strutturale, rafforzando l'organizzazione territoriale del turismo, l'unico terreno sul quale ancora siamo competitivi rispetto a player internazionali che poco conoscono luoghi e contesti, tessuti e relazioni. Le *Destination Management Organisations* (DMO), già significativamente sperimentate in Italia, permettono di organizzare in modo integrato servizi e prodotti per ambiti geografici, all'interno di un processo strategico rivolto a posizionare la destinazione rispetto alla domanda in maniera coerente con le caratteristiche intrinseche del territorio[2]. Attraverso le DMO, è possibile integrare la dimensione della qualità dei servizi offerti dagli operatori del sistema turistico locale e le funzioni istituzionali di fruizione e valorizzazione.

La completezza dell'offerta turistica viene abbinata a uno sviluppo territoriale equilibrato, all'interno di una strategia di valorizzazione integrata. I pacchetti di promozione e commercializzazione vengono composti assicurando l'integrazione delle esigenze di vendita con gli obiettivi e le strategie che riguardano lo sviluppo e la tutela dei beni pubblici, le modalità dello sviluppo locale, il coinvolgimento degli stakeholder – compresi gli operatori turistici locali – a livello territoriale[3].

Il riferimento territoriale è fondamentale, anche dal punto di vista organizzativo, per affrontare alcune delle sfide principali che riguardano la regolazione del turismo in Italia. Secondo il rapporto della Banca d'Italia citato in precedenza, la distribuzione della spesa turistica sul territorio nazionale appare più concentrata di quanto non lo siano le risorse turistiche, col rischio di mancato sfruttamento di alcune e di sovrautilizzazione di altre.

[2] P. Montalbano e F. Palumbo (2018), "Il Piano strategico 2017-22: una piattaforma programmatico-operativa a supporto dell'innovazione dell'offerta turistica nazionale", in P. Valentino (a cura di), *L'arte di produrre Arte. Competitività e innovazione nella cultura e nel turismo*, Associazione Civita, Marsilio Editore, Padova.

[3] V. la rassegna dei modelli di organizzazione turistica in alcuni paesi europei di Ceci, S. e S. Marchioro (2018), *Turismo digitale, sharing economy, OLTA, social commerce: i nuovi scenari competitivi*, in S. Marchioro e A. Miotto (a cura di), *La governance del turismo nell'era del digitale* (2018), Gallica 1689, Bolzano. Secondo gli autori, negli scenari attuali dominati da OTA e sharing economy, "se destinazioni e imprese non si organizzano qualcun altro lo farà per loro e la cosa non sarà indolore, né dal punto di vista economico né dal punto di vista del poter continuare ad incidere sulla strutturazione e sulla qualità della propria offerta turistica. Diversamente destinazioni ed imprese potranno contare sulla sola leva del prezzo ed è noto che puntare solo sul prezzo più basso significa perdere in qualità e nel tempo in competitività".

Proprio a fronte di questo elemento, il Piano Strategico del Turismo 2017-2022 (PST) ha proposto degli strumenti e delle azioni finalizzate: (a) da una parte, a garantire un'offerta più attraente e diversificata sul piano territoriale, che incoraggiasse una maggiore diffusione dei flussi turistici anche verso aree "marginali" con una spiccata potenzialità turistica, penalizzate da carenze infrastrutturali, di comunicazione e di organizzazione istituzionale e imprenditoriale[4]; (b) dall'altra parte, a introdurre azioni coordinate e innovative di mitigazione degli effetti negativi prodotti dal turismo nelle grandi destinazioni turistiche, fra cui ad esempio la mobilità turistica su veicoli elettrici[5]. Occorre quindi promuovere una *governance* rinnovata ed intelligente delle politiche per il turismo.

La necessità di superare la frammentarietà delle politiche per il turismo è stata una delle principali ispirazioni del PST 2017-22. Questa necessità è ancora del tutto attuale. Va costruita una policy nazionale imperniata sull'unitarietà del valore distintivo delle risorse turistiche dell'Italia e sulla capacità di valorizzarne e organizzarne la straordinaria pluralità territoriale e tematica. Il Paese va dotato di una visione unitaria, affidata ad una regia nazionale non estemporanea e correttamente incardinata sul piano istituzionale. Questa visione è funzionale al superamento del mancato coordinamento di attori e politiche, che costituisce un fattore di freno e inefficienza in una competizione sempre più complessa. Nel quadro di una *governance* ben definita – integrata, multilivello ed intersettoriale – vanno definite le priorità politiche nazionali in materia di turismo, attraverso un processo continuo e sistematico di partecipazione e condivisione tra soggetti pubblici e privati, finalizzata alla costruzione di una cornice strategica condivisa che orienti e metta in sinergia le scelte regionali e territoriali. Il framework condiviso di obiettivi e azioni nazionali è funzionale ad orientare a cascata, in maniera coerente, le azioni degli attori coinvolti a vario titolo nel settore, dalle Amministrazioni Regionali che conservano la competenza

[4] Nel 2017, sulla base di una più mirata politica di promozione, le visite nei borghi storici sono cresciute di circa 24 milioni di unità.

[5] Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo - Direzione Generale Turismo (2017), *PST 2017-2022, Italia Paese per viaggiatori, Piano Strategico di Sviluppo del Turismo in Italia*, Roma. Integrare i grandi poli di attrazione in aree di offerta più ampie e con l'intera offerta turistica italiana è il percorso scelto dal PST: esso consente sia di meglio distribuire i flussi turistici, gestendo la capacità di carico delle destinazioni, sia di ampliare ed innovare il portafoglio di offerta, per restare competitivi.

territoriale in materia di offerta turistica, alla filiera allargata delle moltissime imprese di dimensioni medie, piccole e piccolissime che ai turisti forniscono servizi ben oltre quelli classici di ricettività e ristorazione, fino al sistema del credito che si occupa di valutare i progetti di investimento,, dalle DMO che si occupano della pianificazione strategica territoriale, ai soggetti della promozione e del marketing, fino alle Organization Travel Agencies (OTA) che si occupano delle dinamiche della domanda nel più ampio contesto internazionale.
L'adozione di un approccio unitario delle politiche per il turismo dovrebbe condurre alla formazione di un *Destination Management System* (DMS) unico nazionale, attraverso cui gestire in modo integrato l'informazione, la promozione e l'eventuale commercializzazione dell'offerta turistica nazionale, attraverso l'integrazione dei servizi privati con quelli pubblici (ad esempio ticketing dei musei, eventi, biglietti di viaggio).

3. Lo stato dell'arte della programmazione di settore in Italia

3.1 Il "Piano Strategico del Turismo"

Come descritto, le forti trasformazioni del turismo avvenute in Italia e nel contesto internazionale – e soprattutto gli sviluppi che attendono il settore nell'immediato futuro – richiedono l'adozione di una nuova visione circa i caratteri ed il ruolo dell'attività turistica nel nostro Paese. In particolare, è necessaria un'azione pubblica mirata ed intelligente per sostenere la competitività e l'apertura del sistema turistico italiano a fronte dei nuovi paradigmi della domanda, per dare equilibrio alla diffusione territoriale dei flussi turistici, per veicolare in maniera coordinata i valori distintivi dell'offerta nazionale sul mercato interno ed internazionale.
Per la prima volta, il "Piano Strategico del Turismo" (PST) pone il turista al centro. Non si limita a osannare il patrimonio culturale dell'Italia – a proposito del quale molti commentatori riportano cifre spropositate. L'Italia è il primo paese al mondo per numero di siti riconosciuti "Patrimonio dell'Umanità" dall'UNESCO. Non è tuttavia sufficiente. Bisogna capire cosa cercano i turisti e organizzare la propria offerta di conseguenza. La mia impressione è che siamo abbastanza lontani dal modello ideale di

governance. Per il nostro Paese è stato fondamentale dotarsi di un Piano Strategico del Turismo, a valenza pluriennale, attraverso il quale mettere a fuoco una visione unitaria, definire obiettivi comuni e individuare un quadro di riferimento condiviso, rispetto al quale far convergere l'azione individuale e collettiva dei vari attori che concorrono alla formazione del sistema di offerta turistica nazionale.

Per la prima volta in Italia il settore del turismo, nelle componenti pubbliche dei Ministeri, delle Regioni, dell'Associazione nazionale dei comuni italiani (Anci) e delle imprese private tramite le associazioni di categoria, si è dotato di uno strumento di programmazione pluriennale, che la Presidenza del Consiglio dei ministri ha approvato il 17 febbraio 2017: il Piano Strategico del Turismo 2017-2022 (PST).

Dopo Francia, Inghilterra, Germania, Spagna, mancava solo l'Italia tra le principali destinazioni europee e mondiali a dotarsi di una strategia-paese. Tale ritardo va inquadrato nella particolare *governance* del turismo italiano, così come confermata dall'esito dell'ultimo referendum costituzionale. La mancata riforma ha lasciato infatti immutato il quadro istituzionale e operativo del turismo italiano, che vede il turismo ricompreso tra le materie di competenza "esclusiva" delle Regioni[6]. Tale frammentarietà istituzionale ha perciò fino ad oggi reso difficile ed al contempo urgente sia una programmazione unitaria di settore, che una funzione di coordinamento per la promozione unitaria di azioni condivise e coerenti di politica economica, di rilevanza nazionale, fondate sullo sviluppo turistico del nostro Paese. In considerazione dell'indiscussa centralità internazionale rivestita dall'Italia in tale ambito, ma anche della rilevanza economica, sociale e culturale della filiera allargata dell'industria turistica nazionale, tale azione di coordinamento operativo assume dunque un particolare significato.

Si è consolidata, quindi, fra gli operatori del settore e soprattutto fra i decisori pubblici la consapevolezza che *policy* e strumenti di più ampio respiro, abbiano trovato per la prima volta in Italia un loro spazio all'interno del Piano Strategico del Turismo 2017-2022, adottato nel febbraio 2017 e

[6] La riforma costituzionale del Titolo V della Costituzione operata con L. Cost. n. 3/2001 ha reso il turismo una materia di competenza "esclusiva" per le Regioni ordinarie, alla stregua di quanto previsto per le Regioni speciali che – già prima del 2001 – erano dotate di tale competenza. Il turismo rientra dunque tra le materie "residuali" (art.117, comma 4), in riferimento alle quali le Regioni non sono più soggette ai limiti dei principi fondamentali stabiliti dalle leggi statali.

frutto di un inteso processo di partecipazione che il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, attraverso la Direzione Generale Turismo, ha condotto negli ultimi anni.
L'importanza stessa della svolta impressa dal PST sta nell'essere stati finalmente in grado di rispondere a un'esigenza condivisa di istituzioni ed operatori del settore: promuovere innovazioni e competitività nel sistema dell'offerta turistica ed accrescerne la produttività, creare coordinamento e sinergia di un'azione pubblica altrimenti frammentata e definire un quadro di riferimento comune (e più favorevole) per le imprese e gli investimenti.
Il PST è stato concepito dunque per superare la pluralità delle politiche per il turismo in Italia e avviare la costruzione di una policy nazionale, imperniata sull'unitarietà del valore distintivo delle risorse turistiche dell'Italia e capace di valorizzarne la straordinaria pluralità. L'esigenza del coordinamento deriva anche dal carattere multisettoriale del turismo: ad esempio, l'attrazione turistica dipende anche dal funzionamento complessivo e dalla qualità del sistema delle infrastrutture e dei servizi. Per questo motivo, il PST ha promosso importanti linee di cooperazione fra il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali MiBACT (in quanto Amministrazione titolare del Piano), le Amministrazioni Nazionali competenti per settore (Ministero degli Affari Esteri, Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture, Ministero dell'Ambiente, Ministero delle politiche agricole e forestali) e le Regioni, per attuare degli interventi – ad esempio nel campo della mobilità e delle infrastrutture digitali – che incidono fortemente sull'attrattività turistica.
Il Piano Strategico per lo sviluppo del Turismo (PST)[7] per il periodo 2017-2022 è stato adottato dal Consiglio dei Ministri con Atto del Governo n. 372 del 17 febbraio 2017, ai sensi dell'articolo 34-quinquies della legge 17 dicembre 2012, n. 221. Il Piano è stato approvato all'unanimità, il 14 settembre 2016, dal Comitato permanente per lo sviluppo del turismo, istituito, ai sensi dell'articolo 58 del Dlgs. n. 179/2011. Sul Piano hanno espresso parere favorevole la Conferenza Stato Regioni[8], la Commissione

[7] Il PST è elaborato secondo le indicazioni del Decreto 8 agosto 2014 del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo recante "Istituzione e compiti del Comitato Permanente di Promozione del Turismo in Italia, ai sensi dell'articolo 58 del Decreto legislativo 23 maggio 2011, n. 79 e successive modificazioni", come integrato dal Decreto dello stesso Ministro del 21 luglio 2015 (da qui in avanti D.M. 8 agosto 2014).
[8] In data 15 settembre 2016.

"Attività produttive, Commercio e Turismo" della Camera[9] e la Commissione permanente "Industria, commercio, turismo" del Senato[10].

Più che un Piano, un metodo

Apertura, partecipazione e *governance* sono le parole chiave del metodo di costruzione, attuazione e aggiornamento del Piano Strategico del Turismo.

Il Piano Strategico del Turismo è infatti frutto di un lungo processo di partecipazione e coinvolgimento del settore, superando il limite della scarsa condivisione che ha caratterizzato le passate pianificazioni.

Un vasto numero di istituzioni ed operatori del turismo, sia pubblici che privati, ha contribuito a definire (e sta contribuendo ad attuare) la visione, le scelte strategiche e gli interventi per rilanciare ed innovare il turismo in Italia.

Il confronto strategico e tecnico, con il coordinamento della Direzione Generale Turismo del MiBACT, è stato condotto in sede di Comitato Permanente di Promozione del Turismo in Italia. Il Comitato è presieduto dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo ed è composto da 39 membri, tra i quali rappresentanti di amministrazioni centrali (MIT; MATTM; MISE; MAECI; MIPAAF; MIUR) e territoriali (Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle province autonome, ANCI), nonché di tutte le associazioni di categoria maggiormente rappresentative, ENIT-Agenzia nazionale del turismo, INVITALIA-Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, Laboratorio per il turismo digitale-TDLAB3, Osservatorio nazionale del turismo.

Il Comitato ha predisposto il Piano lavorando in forma ristretta e in specifiche sessioni di lavoro[11], articolando un processo di elaborazione partecipata tra momenti di incontro diretto, tavoli tecnici e piattaforme digitali per il confronto sui temi del turismo in Italia con il coinvolgimento degli attori della filiera e dei cittadini.

Il percorso è stato avviato con un intenso lavoro preparatorio finalizzato alla organizzazione del quadro delle informazioni utili a ricostruire lo scenario di

[9] In data 25 gennaio 2017.

[10] In data 1 febbraio 2017.

[11] Le sessioni del Comitato, riferite a specifiche tematiche, sono state 6: Visione, Normativa, Offerta, Impresa, Marketing e Governance, e hanno compiti e obiettivi ben identificati. I lavori sono iniziati a marzo 2016 e si sono sviluppati attraverso 16 incontri delle suddette sessioni. Il Comitato Permanente si è riunito in 8 occasioni.

riferimento e l'analisi degli orientamenti strategici dei principali paesi competitor.
Il Comitato nel lavoro preparatorio ha fin dall'inizio inteso valorizzare la pianificazione precedente, prendendo in considerazione gli esiti del Piano Gnudi del 2013 e le indicazioni e le proposte formulate da TDLab, il Laboratorio del turismo digitale del MiBACT. Due i momenti di incontro diretto e confronto partecipativo con gli stakeholders del settore: gli Stati Generali del Turismo organizzati presso il Museo Nazionale di Pietrarsa nell'ottobre 2015 (focalizzato sul tema della sostenibilità) e nell'aprile 2016 (nel quale si è realizzata un'ampia riflessione sullo sviluppo del turismo in Italia e si è avviato lo specifico percorso per la redazione del PST).
A conclusione degli Stati generali del 2016 è stata attivata una piattaforma partecipativa destinata a ospitare la consultazione on line per la costruzione del Piano, creando così un dibattito aperto e partecipativo, a livello nazionale, sul futuro del turismo in Italia.
I tavoli tecnici attivati dal Comitato sono stati affidati a coordinatori scelti secondo un principio di competenza ed hanno coinvolto un ampio numero di rappresentanti della filiera turistica, sia pubblici che privati.
Successivamente, il percorso di definizione del Piano è passato da un intenso e paritario confronto tra MIBACT, Regioni, Amministrazioni centrali, enti territoriali, rappresentanze economiche ed altre istituzioni che condividono responsabilità ed esprimono interessi collettivi o imprenditoriali nel campo delle politiche del turismo e della valorizzazione. Uno spazio preminente è stato dedicato alla consultazione degli operatori economici, alla condivisione dell'analisi dei fabbisogni del sistema turistico, alla formulazione condivisa delle scelte e alla collaborazione per implementarle.
Dal punto di vista operativo, un Gruppo Tecnico misto – coordinato dal Comitato permanente e composto dal MIBACT e da diverse altre istituzioni e operatori – ha assistito l'elaborazione del PST sintetizzando e inquadrando i contributi raccolti.
Questa attività ha permesso di accumulare un ampio patrimonio di riflessioni, analisi e contributi che hanno alimentato l'elaborazione del Piano e che mantengono un valore in sé, come nucleo di conoscenza e cultura per l'intero periodo di programmazione.
Il processo di elaborazione del Piano è destinato a rimanere stabile e funzionante nel tempo. Il Piano rimarrà un documento "aperto" e in

"modalità revisione", intrinsecamente dinamico ed ancorato al metodo di osservazione e partecipazione che lo ha generato. Il Piano Strategico si è infatti dotato di strumenti che mantengono vivo questo metodo di apertura e partecipazione anche nella fase di implementazione e revisione delle strategie: del Piano è previsto infatti un aggiornamento biennale.
Attraverso gli esiti dell'attività di monitoraggio sulle realizzazioni previste, l'osservazione delle variabili rilevanti, l'evoluzione delle programmazioni regionali e territoriali, le proposte degli operatori e la definizione di nuova progettualità, il Piano verrà adeguato e nuovamente focalizzato, fermi rimanendo naturalmente i suoi principi di sostenibilità e competitività. Questo permetterà di gestire i cambiamenti (continui e costanti) nel contesto di riferimento, sfruttare le opportunità, affrontare le crisi e contribuire alla risoluzione dei problemi che si manifesteranno. In sostanza, non si intende produrre una pianificazione tradizionale, inevitabilmente destinata ad ossificarsi con il passare del tempo, ma costruire un meccanismo di iterazione e retro alimentazione fra il piano stesso e la realtà che si modifica.
Al fine di monitorare gli andamenti del sistema turistico nazionale e sostenere i processi decisionali per l'attuazione del PST, è stato avviato un sistema di sorveglianza, monitoraggio e valutazione delle azioni implementate nell'ambito del Programma Attuativo capace di fornire indicazioni circa l'efficacia e l'efficienza delle strategie adottate. Tale sistema assume la duplice veste di "bilancio sociale" nei confronti dei cittadini e di strumento di "miglioramento e aggiornamento continuo" del Piano stesso.
In linea con il modello aperto e partecipativo che è alla base del Piano, il presidio della fase attuativa è garantito da strumenti e processi che consentano la condivisione del patrimonio conoscitivo e la misurazione degli impatti di politiche, strategie e azioni, nonché il controllo dell'andamento degli interventi attuativi. Per questo, è stato implementato un *framework* attuativo che considera e metta a sistema obiettivi, strumenti, informazioni e metodologie per la sorveglianza e valutazione del Programma.
Azioni esemplari di questa fase di "gestione" del Piano Strategico riguardano ad esempio il potenziamento dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, la definizione e la rilevazione di nuovi indicatori su temi rilevanti (digitale, big data, ecc.), la collaborazione con istituzioni internazionali impegnate sul tema del turismo (nell'alveo ad esempio della Convenzione

con l'OCSE), la programmazione della promozione turistica nazionale in territori obiettivo secondo criteri di qualità ed innovazione.
Come si sottolinea nel Piano Strategico, il metodo aperto e partecipativo per la costruzione e la *governance* del Piano stesso ha anche una motivazione funzionale. Il settore del turismo e delle sue filiere è connotato da una forte articolazione di temi e organizzazioni, che diventa spesso frammentarietà e disomogeneità. In più, la platea degli *stakeholder* e degli operatori è vastissima e diversificata. Andavano quindi costruite, per poi mantenerle, condizioni di consenso e condivisione molto elevate, con l'assunzione di un impegno forte di istituzioni e operatori alla cooperazione e al coordinamento.
In un contesto così vario, è anche chiara l'esigenza di disporre di strumenti per la condivisione di conoscenze e idee (*knowledge pooling*), con lo scopo di calibrare le politiche e attuare gli scenari desiderati.
Una *governance* rafforzata del turismo ha una funzione rilevante anche per inquadrare e orientare l'ingente flusso di spesa per investimento in campo turistico e culturale. Secondo la banca dati di Open Coesione, dal 2007 ad oggi sono stati investiti in Italia, solo a valere sui finanziamenti "aggiuntivi" delle politiche per lo sviluppo, 4,3 miliardi di euro, non sempre secondo una logica coerente. Il PST può contribuire a definire un quadro di riferimento per una prosecuzione ordinata ed armonica di questi investimenti.
L'intero e complesso mondo del turismo ha dunque elaborato il Piano condividendo gli orientamenti per un periodo di sei anni e i principali obiettivi e linee di intervento funzionali al raggiungimento della visione proposta.

Gli obiettivi e le priorità trasversali del PST 2017-2022
In 100 pagine sono delineate le priorità per valorizzare un settore che vale 171 miliardi di euro, pari all'11,8% del Pil e al 12,8% dell'occupazione[12], attraverso 13 obiettivi specifici, 52 linee di intervento, racchiuse in 4 obiettivi fondamentali: diversificare l'offerta turistica, innovare il marketing del brand Italia, accrescere la competitività e migliorare la *governance* del settore.
Il Piano promuove una visione declinata in quattro macrobiettivi:

[12] "Lo scenario competitivo" del Piano Strategico del Turismo. Calcolo relativo all'anno 2015 effettuato dal secondo il modello multisettoriale e multiregionale elaborato dal CISET - Cà Foscari in collaborazione con IRPET (Centro di studi economici della Regione Toscana).

A. Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale: realizzazione, in collaborazione con le Regioni, del primo Catalogo dei prodotti e delle destinazioni italiane. Progetti innovativi di formazione delle guide del patrimonio storico e culturale con gli attrattori enogastronomici. Creazione di forme di percorrenza alternative (vie e cammini). Potenziamento dell'attrattività del sistema dei Siti Unesco e delle città della cultura. Incentivi alla fruizione responsabile di contesti paesaggistici diffusi anche attraverso il recupero a fini di ricettività di qualità del patrimonio demaniale dismesso quali fari, case cantoniere e stazioni. Trasformazione dei grandi *landmark* italiani del turismo balneare e delle grandi città d'arte in "porte di accesso" ad altri territori emergenti, dalla grande capacità attrattiva ancora non espressa.
B. Accrescere la competitività del sistema turistico: intermodalità tramite collegamento dei nodi dell'AV (le Frecce) con le destinazioni di città d'arte tramite trasporto su gomma; valorizzazione delle ferrovie storiche in percorsi turistici; rifinanziamento del *tax credit* ristrutturazione per i prossimi tre anni; semplificazione e armonizzazione del sistema normativo; promozione dell'innovazione e della digitalizzazione.
C. Sviluppare un marketing efficace e innovativo in collaborazione con Enit con il progetto "Porte d'Italia" che valorizza gli *hub* di ingresso al paese tramite strumenti di comunicazione, tra cui il WIFI unico nazionale. Particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione dei Siti Unesco, grazie anche ad alcuni gemellaggi con i siti cinesi.
D. Realizzare una *governance* efficiente e partecipata per elaborare il Piano e le politiche turistiche: realizzazione di cruscotti previsionali con utilizzo di *Big Data* di andamento del settore, in accordo con Istat, Regioni ed Enit.
Le strategie del PST puntano a garantire la sostenibilità del turismo nelle grandi destinazioni e una diffusione delle presenze nell'Italia dei borghi, degli itinerari ambientali, storici ed artistici, nei luoghi della cultura materiale e immateriale. Da questo deve scaturire uno sviluppo che è anche quantitativo (con maggiori presenze turistiche) ma che punta soprattutto sulla crescita del valore aggiunto e della produttività del settore, sulla valorizzazione territoriale, sul rilancio delle regioni del Sud, sulla qualità e sostenibilità dell'attività turistica. Il PST promuove come fattori chiave di sviluppo l'innovazione dell'offerta, la diffusione delle tecnologie digitali, la

qualità dei servizi, la creazione di condizioni fiscali e regolamentari più favorevoli all'attività di impresa.

Il governo delle grandi destinazioni

Uno dei nodi centrali affrontati dalla strategia messa in campo per il prossimo quinquennio è rappresentato dal governo delle grandi destinazioni. Le destinazioni mature, ovvero i Poli strategici e di forte attrazione come le città d'arte, costituiscono per l'Italia il primo grande attrattore dei flussi di turismo perché caratterizzate da una densità di patrimonio culturale pressoché unica al mondo. Il turismo culturale continua peraltro ad avere le maggiori prospettive di crescita al 2020 e la cultura e le città d'arte costituiscono, pertanto, gli asset più promettenti del nostro portafoglio di prodotti turistici.

Considerati i flussi turistici prodotti ed il grado di notorietà *worldwide*, le grandi città d'arte Italiane (Roma, Milano, Venezia, Firenze, Napoli, etc.) possono dunque essere considerate come le *top destination* del Paese. Esse rappresentano anche, per la quasi totalità dei visitatori, la prima esperienza con la destinazione Italia, recitando un ruolo prioritario sulla reputazione del Paese e sul desiderio di ritornarci.

La grande concentrazione di flussi turistici pone dinanzi altre due sfide a cui occorre far fronte (in modo correlato): mantenere elevato il livello di qualità dell'esperienza turistica e rendere sostenibili i flussi turistici per la comunità e il patrimonio.

Integrare questi poli in aree di offerta più ampie e con l'intera offerta turistica italiana è il percorso scelto dal PST: esso consente sia di meglio distribuire i flussi turistici, gestendo la capacità di carico delle destinazioni, sia di ampliare ed innovare il portafoglio di offerta, per restare competitivi. Ciò, infatti, si pone in linea con quanto stanno facendo i principali competitor in termini di organizzazione delle destinazioni: la grande Londra e la grande Parigi non solo come agglomerati amministrativi, ma anche e sempre di più itinerari turistici tra grandi attrattori ed una più diffusa attrattività "meno turistica", assai interessante per pubblici differenziati. Si tratta di soddisfare pubblici sempre più ampi che, anche nelle grandi destinazioni del pianeta, sono alla ricerca di curiosità, storie, luoghi poco noti. Assecondare e soddisfare tali esigenze può consentire non solo di

allargare i benefici del turismo a nuovi territori, ma anche di rendere maggiormente sostenibili i flussi turistici nelle grandi aree urbane.
Questa strategia si è declinata, attraverso un protocollo d'intesa sottoscritto tra i Comuni di Firenze, Napoli, Milano, Venezia, e Roma, nella organizzazione di un network delle "Grandi destinazioni italiane per un turismo sostenibile" ed in un complesso di interventi puntuali sul monitoraggio e la gestione dei flussi, la mobilità sostenibile, il miglioramento dell'accoglienza e della qualità dell'offerta.

Lo stato di avanzamento
Il percorso di rilancio e innovazione del turismo in Italia definito dal PST è già operativo, con l'avvio di alcuni rilevanti progetti integrati che hanno portato l'attenzione su tematiche determinanti per l'immediata efficacia del Piano. In particolare, con le iniziative su cammini, borghi, cibo italiano e patrimonio culturale, il Ministero ha focalizzato l'azione di valorizzazione e promozione turistica su componenti chiave della fruizione sostenibile.
I primi risultati ottenuti per esempio per la valorizzazione dei musei italiani sono più che incoraggianti: nel 2017 è stata superata la soglia dei 50 milioni di visitatori (+10%, pari a +5 milioni di visitatori), mentre gli incassi hanno sfiorato i 200 milioni di euro (+11,6% pari a +20 milioni di euro). Anche per i musei statali italiani, dunque, il 2017 si profila come un anno da record, con tassi di crescita eccezionali. Mentre l'anno 2017, dedicato ai borghi (azione Valorizzazione dei borghi italiani nel Programma attuativo annuale), è stato indirizzato alla diversificazione dei flussi turistici rispetto alle destinazioni maggiori e ha permesso di valorizzare la bellezza del territorio italiano per sviluppare nuove mete turistiche in un'ottica di sostenibilità e di ottenere risultati positivi. Secondo i dati provvisori diffusi dall'Istat, le presenze turistiche del 2017 in questi centri sono cresciute di 24 milioni di unità rispetto all'anno precedente. Nei 279 piccoli comuni presi in esame (che rappresentano il 4.3% del territorio nazionale, con 1 milione e 100 mila abitanti) è aumentata anche l'offerta ricettiva, con 191 mila posti letto in 7330 esercizi ricettivi; inoltre nei borghi il turismo è più italiano che internazionale, e non ha la caratteristica del "mordi e fuggi", perché si registra infatti una media di 3,8 giorni di permanenza, dato che va ben oltre la permanenza media nel paese.

3.2 Il Programma Attuativo Annuale 2017-2022

La realizzazione operativa del PST 2017-2022 – a partire da quanto disposto dall'art. 4 del D.M. 8 agosto 2014 ed in coerenza con quanto stabilito nel Piano stesso – avviene attraverso Programmi Attuativi Annuali (PAA) che costituiscono lo strumento operativo della Direzione Generale Turismo del MiBACT (DGT) per assolvere, in coerenza con il PST, alle proprie funzioni di programmazione, coordinamento e promozione e che raccolgono e selezionano azioni coerenti con le strategie e gli obiettivi del PST. Con decreto ministeriale n. 72 del 30 gennaio 2018, è stato approvato il Programma Attuativo 2017-2018, che include un insieme di azioni di valenza nazionale, in corso di realizzazione dal 2017 o da avviare nel 2018, definite dalla DGT secondo un metodo di co-programmazione con le altre Amministrazioni Centrali, il Coordinamento Regioni, le Istituzioni Territoriali ed alcuni operatori chiave nel campo della mobilità sostenibile.
Con l'avvio del Programma Attuativo Annuale 2017-18, il MIBACT completa la prima fase del percorso di rilancio e innovazione delle strategie di sviluppo del turismo in Italia. Questo primo Programma Attuativo include un insieme di Azioni di valenza nazionale, in corso di realizzazione dal 2017 o da avviare nel 2018, definite dalla Direzione Generale Turismo del MiBACT, proseguendo nel metodo di co-programmazione con le altre Amministrazioni Centrali, il Coordinamento Regioni, le Istituzioni Territoriali e gli operatori.
Il Programma Attuativo 2017-2018, ha preso spunto dalle circa 200 proposte di azioni pervenute attraverso la piattaforma partecipativa, le riunioni del Comitato Permanente di promozione del Turismo, la partecipazione ai tavoli interministeriali o presentate dai diversi *stakeholder* del settore.
Le Azioni inserite nel PAA 2017-2018 sono 50. Il Programma, come primo stralcio attuativo del PST approvato nel febbraio del 2017, mantiene un contenuto di immediata operatività, con un complesso di azioni già avviate o in fase di avvio. Ben 28 azioni (su 50) sono già in corso di attuazione.
Quattro le iniziative nazionali in cui sono aggregati gli interventi, per facilitare una comprensione sintetica della loro funzionalità e dei rispettivi ambiti di impatto:

1. Grandi e nuove destinazioni.
2. Competitività, Innovazione e Digitalizzazione.

3. Marketing e Brand Italia.
4. Organizzazione.

Per l'attuazione degli interventi sono attivi fondi di finanziamento pari a 600 milioni di euro, associati a diversi strumenti e fonti finanziarie. Saranno disponibili anche ulteriori risorse – allo stato in corso di programmazione – che contribuiranno all'attuazione degli interventi selezionati dal Programma, portando a 950 milioni le risorse nazionali direttamente mobilitate dal MiBACT per il turismo nell'ultimo triennio.

Il Piano Strategico e (operativamente) i Programmi Attuativi svolgono un ruolo rilevante nel promuovere la convergenza e la mobilitazione di fonti finanziarie diverse, lo stimolo di investimenti imprenditoriali coerenti e la creazione di sinergie con gli operatori economici e finanziari.

È ragguardevole, in particolare, l'impulso e l'orientamento di risorse private destinate agli investimenti per il turismo che il Programma ha già svolto, ad esempio, con le azioni di stimolo al sistema del credito (5 miliardi le risorse mobilitate attraverso il primo accordo sottoscritto con il Gruppo Intesa San Paolo).

È proprio questa, infatti, l'innovazione di metodo apportata con il PST 2017-2022: molti attori del sistema turistico nazionale stanno avviando una serie di iniziative che, seppur autonome, convergono verso la *vision* condivisa, lasciando intravedere una serie di nuovi ambiti operativi sui quali ampliare l'attuazione della strategia nazionale. Il metodo pienamente aperto e partecipativo che ha portato alla condivisione della strategia del PST prosegue dunque anche nella fase di attuazione, evolvendo il Programma 2017/18 da una prima release a più diretta regia MiBACT, verso un programma di "sistema", aperto a recepire tutte le iniziative di rilievo nazionale coerenti con la strategia, da chiunque messe in atto.

I principali progetti

Delle iniziative incluse nel Programma Attuativo, alcune possono essere rapidamente descritte.

GRANDI DESTINAZIONI ITALIANE

L'azione avvia una *governance* condivisa per la fruizione sostenibile delle destinazioni che godono di una autonoma ed internazionale riconoscibilità ed attrattività (Firenze, Milano, Napoli, Roma e Venezia) ed è finalizzata a realizzare interventi puntuali coordinati, estendere buone pratiche e soluzioni

sperimentate, condividere informazioni e dati, coinvolgere attivamente gli stakeholder territoriali in un'ottica partecipativa.

DESTINAZIONE ITALIA

È in fase di avvio una grande campagna di promozione del brand e della sua proposta di valore in grado di distinguere l'Italia nel mondo: cultura, bellezza, stile, qualità, tradizione, innovazione. 20 milioni di euro di investimento della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in accordo con Mise e Maeci.

DIGITAL HERITAGE

I parchi archeologici d'Italia si racconteranno in percorsi ad alto contenuto tecnologico. Realtà aumentata, ricostruzioni 3D, *gaming* e *videomapping* applicate al patrimonio archeologico e paleontologico, accompagnate da tecniche cinematografiche, per una moderna fruizione ed una promozione internazionale.

WI.FI ITALIA

L'azione intende garantire un accesso wireless unico di tipo aperto, fruibile dai cittadini e dai turisti, creando un sistema di autenticazione utile all'esigenza dei turisti stranieri e compatibile con lo SPID. Attraverso i *Big Data* generati si potranno profilare con maggior dettaglio i diversi *target* e monitorare i flussi.

MOBILITÀ TURISTICA ELETTRICA

L'intervento avvia una sperimentazione di modelli di mobilità turistica elettrica nelle cinque grandi città, attraverso la riconversione dei mezzi di trasporto (Bus e/o traghetti) in mezzi elettrici e le infrastrutture di ricarica dei mezzi. Viene inoltre stipulato un accordo di programma con Enel e le associazioni categoria degli albergatori e del turismo all'area aperta per il montaggio di colonnine di ricarica negli spazi dedicati degli hotel.

TAX CREDIT

Con la Legge di Bilancio per il 2017 arrivano a 420 milioni di euro le risorse per il credito d'imposta dedicato alla digitalizzazione e alla riqualificazione delle strutture ricettive alberghiere già previsto dal D.L. 83/2014. L'agevolazione sale al 65%, rispetto al 30% definito in precedenza e vengono inclusi agriturismi e spese per l'adozione di misure antisismiche.

IMPRESA 4.0 - SERVIZI E TURISMO

Ampliamento delle misure alle Reti e alle aggregazioni di imprese turistiche.

Alcune brevi conclusioni di sintesi

Il PST e il PAA promuovono l'ampliamento dell'offerta turistica attingendo al vastissimo potenziale del nostro Paese e incoraggiano la nascita di nuovi modelli di valorizzazione. Essi propongono sia una rivoluzione dell'ottica di intervento, che mette al centro il turista per assicurargli un'esperienza di viaggio in Italia pienamente aderente alle sue aspettative e richieste, sia l'allargamento e la riqualificazione dell'offerta turistica nazionale, per garantirne una gestione durevole e una fruizione sostenibile e innovativa.

Non a caso, la sostenibilità è uno dei principi trasversali che percorrono l'intero PST. Non è, infatti, possibile operare nel turismo in Italia senza ragionare su come questo possa essere sostenibile, sia in chiave ambientale, che culturale e sociale.

Si tratta di una diversa chiave di lettura del Paese, per ridare significato anche ad aree e cittadinanze che si stanno affacciando al mondo del turismo, inserendole in processi di sviluppo più sostenibili; ciò significa eliminare parte della pressione dai grandi centri e, partendo da essi, favorire una distribuzione dei flussi in quella parte di Italia paesaggisticamente e culturalmente rilevante, ma che tuttavia è limitrofa o leggermente più lontana dai grandi centri di attrazione.

Da un lato, quindi, si punta a sostenere le grandi destinazioni nel loro processo di gestione dei flussi turistici, dall'altro si lavora per attivare un'offerta complementare, integrata e ampliata per promuovere lo sviluppo delle destinazioni turistiche meno note, dove il turismo può costituire un'attività economica rilevante e al contempo un'occasione di relazioni virtuose fra residenti e visitatori.

Come si è detto, l'attuazione degli interventi specifici previsti dalla programmazione stanno già ottenendo risultati concreti sia sul piano della domanda (aumento e qualificazione dei flussi turistici in arrivo) che dell'offerta (in termini di valorizzazione e riorganizzazione). Tuttavia i risultati più incoraggianti che il PST sta ottenendo attengo al livello di coinvolgimento e partecipazione alla strategia italiana da parte del sistema turistico nazionale. Tali risultati sono frutto dello stesso percorso di costruzione partecipata del Piano, che ha permesso una sostanziale condivisione della visione sul turismo dalla gran parte degli attori della filiera.

Le Regioni, a cui spetta ancora la titolarità della materia turistica, stanno per la prima volta avviando una programmazione che ricalca e declina l'unica

strategia nazionale: è il caso, per esempio, della Toscana, del Lazio, della Puglia, del Piemonte e dell'Umbria.
Si tratta di una rivoluzione per il turismo che, a costituzione invariata, torna ad essere oggetto di politiche nazionali coordinate.
Il processo di costruzione del PST è stato anche occasione per sperimentare percorsi di forte collaborazione inter istituzionale tra i vari componenti dell'Amministrazione Governativa centrale, finalizzati a coordinare gli interventi in materia turistica in tutte le politiche che su questa hanno impatti e che, dunque, necessitano di coordinamento e univocità.
È molto incoraggiante che questo percorso di coordinamento stia coinvolgendo anche i grandi gruppi privati che, nelle loro programmazioni strategiche, fanno per la prima volta riferimento alla programmazione turistica nazionale. Che tale sforzo sinergico per la competitività del sistema sia fatto in coerenza con le politiche del Ministero non può che essere un fattore di grande significato e un primo passo rispetto al quale tutti gli attori economici del settore possono adeguarsi, avviando di fatto una dinamica virtuosa complessiva che salvaguarda e permette alle strategie pubbliche di trovare immediata operatività anche nell'ambito dell'azione degli operatori privati.
L'innovazione di metodo apportata con il PST 2017-2022 ha fatto sì che molti attori del sistema turistico nazionale abbiano già avviato una serie di iniziative che, seppur autonome, convergono verso la *vision* condivisa, lasciando intravedere una serie di nuovi ambiti operativi sui quali ampliare l'attuazione della strategia nazionale.
Alcune di queste iniziative (Ferrovie dello Stato, Banca Intesa, Enel, per citarne alcuni), per il loro carattere strategico ed altamente rappresentativo della *vision* condivisa, hanno meritato una attiva collaborazione del Mibact in fase attuativa, nonché di confluire fin da subito nel Programma 2017/18.
Il metodo pienamente aperto e partecipativo che ha portato alla condivisione della strategia del PST prosegue dunque anche nella fase di attuazione. In questa prospettiva, il proposito è che i Programmi Attuativi Annuali del PST si evolvano da programmi di interventi a più diretta regia ministeriale, verso programmi di "sistema", aperti a recepire tutte le iniziative di rilievo nazionale coerenti con la strategia, da chiunque messe in atto.

LA PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY. LA TRADIZIONE DELL'UNIVERSITÀ

MARIO PANIZZA*

La promozione del Made in Italy da parte dell'Università italiana viene sia dalla sua tradizione sia dall'importante contributo che può fornire, in collaborazione con altri enti, alla proiezione dell'Italia verso l'esterno.

La tradizione dell'Università

La tradizione accademica italiana ha due riferimenti principali: la matrice culturale e metodologica; il patrimonio edilizio e il suo rapporto con il territorio.
L'origine dell'Università coinvolge, già dai primi secoli del secondo millennio, una parte significativa dell'Europa occidentale e trova in Italia la concentrazione maggiore: molte città si dotano di sedi universitarie che, ben presto affermate e consolidate, acquisiscono una grande fama e richiamano dall'estero studenti e docenti, che non incontrano problemi linguistici, essendo tutti uniti dalla conoscenza dell'unica lingua d'insegnamento, il latino. Ai primi insediamenti, legati prevalentemente allo studio del Diritto e della Teologia, ne seguono altri, rivolti, come a Bologna, tradizionalmente considerata la "madre" degli atenei occidentali, alla Medicina e alle Arti liberali. Essi imprimono al tessuto rinascimentale dei centri storici una presenza sempre più marcata.
In vari settori l'Università italiana continua a promuovere idee, competenze, studi e collaborazioni. Citiamo, ad esempio, l'arte, l'architettura, l'arredamento, l'urbanistica, l'archeologia, la medicina, l'ingegneria nautica, la fisica nucleare e l'astrofisica, la musica, in particolare operistica (anche con i conservatori), le lingue e le lettere classiche, ma anche alcune lingue

* Presidente Scuola Post Graduate "Link Campus University", già Rettore Università Roma Tre.

orientali (arabistica, somalo, lingue dell'Etiopia e dell'Eritrea), oltre, ovviamente, l'italianistica.
La Riforma Gentile del 1923, in vigore fino al 1963, anno in cui viene istituita la scuola media unificata, indica un canale formativo principale, delineando con chiarezza le competenze della classe dirigente del paese: questa, dopo la scuola dell'obbligo, si forma all'interno del liceo classico, per acquisire, con la laurea, una profonda preparazione umanistica. Tale modello, che resiste a lungo, ben oltre la riforma del 1963, viene definitivamente superato dalla Riforma cosiddetta Codignola che estende a tutti i diplomati l'accesso a ogni corso di laurea. Tutto, ovviamente, è in piena coerenza con la composizione di una società sempre più complessa che non può comprimere in pochi settori disciplinari le responsabilità della conduzione tecnica e gestionale delle amministrazioni sia pubbliche che private.
A partire dagli anni '70 si vengono pertanto a costituire molte facoltà universitarie nuove e, soprattutto, gli studi si arricchiscono di competenze internazionali che rendono la nostra formazione sempre più consapevole del livello di aggiornamento, in particolare nel campo scientifico, portato avanti in altri paesi. Di conseguenza, per oltre cinquant'anni, le iscrizioni all'università aumentano costantemente. L'andamento non è però lineare e, soprattutto, non interessa con la stessa intensità tutti i corsi di studio. Questa crescente domanda di formazione superiore favorisce la creazione di nuove sedi, anche in città senza una particolare tradizione culturale-accademica. Queste università si dividono tra nuovi atenei e sedi distaccate di atenei esistenti, costruendo una rete abbastanza ampia e capillare di università diffuse su tutto il territorio nazionale.
La situazione edilizia muta rapidamente: cresce, come già detto, il numero degli studenti, delle facoltà, dei dipartimenti e dei corsi di studio; sono fondate nuove sedi, sempre più diffuse sul territorio. I "palazzi" storici non sono più sufficienti. Al loro modello si aggiunge la moderna, e già sperimentata, città studi che raccoglie, in un'area non lontana dal centro della città, tutte le sedi per la didattica, la ricerca e l'amministrazione, comprendendole all'interno di un perimetro ben delimitato. Il confine è circoscritto e osserva un orario di apertura e di chiusura; questo provoca però durante la giornata nelle aree limitrofe un cambio di stato repentino: quando la sede è aperta, la vita della città intorno è molto intensa; quando i cancelli

si chiudono, l'università si trasforma in un'isola disabitata circondata da strade improvvisamente deserte.
Se il modello della città studi rappresenta il riferimento principale per le università costruite tra le due guerre, a partire dagli anni '60 del secolo scorso prende a diffondersi anche il modello del campus. Questo però non trae spunto dagli insediamenti storici italiani – università e collegio – ma da quelli inglesi e americani. Dal momento che gli studenti vanno a vivere accanto all'Università, sono costruiti insediamenti specifici per gli studi, lontano dalle grandi città, in zone dove il costo delle aree è più basso e gli edifici sono pensati, ex novo per la vita accademica, anche sul piano urbanistico.
Il terzo modello è quello dell'Università diffusa all'interno della città consolidata. Esso non è completamente nuovo: era già presente in quelle università che, sorte in epoca medievale, avevano nel tempo accresciuto il numero delle loro sedi, aggiungendo nuovi corsi di laurea. Il modello attuale si fonda sulle grandi trasformazioni d'uso avvenute a partire dal 1960, quando i centri storici sono stati progressivamente abbandonati dagli esercizi industriali, indipendentemente dalle loro dimensioni: fabbriche e piccoli opifici.
Risulta evidente che le università italiane compongono un patrimonio molto diversificato, sul quale non si può intervenire con direttive unificate. Ogni ateneo ha una sua storia, anche simbolica e rappresentativa, che richiede piani di adeguamento e di sviluppo calibrati, che tengano conto della consistenza edilizia, delle potenziali trasformazioni, ma soprattutto del progetto formativo che, in base alle risorse e alle richieste locali, si intende portare avanti. Le soluzioni sono specifiche non solo per quelle università con corsi di studio fortemente caratterizzati (ad esempio, Agraria e Nautica), ma anche per quegli atenei in cui, al contrario, la specializzazione sembrerebbe assente, perché orientati a una formazione quasi esclusivamente pedagogica.
Formazione universitaria e modello insediativo sono infatti in una relazione costante che genera condizionamenti reciproci. Affinché questi non provochino disagi sulla didattica e sulla ricerca è necessario che siano sempre in sintonia, indirizzati verso il perseguimento di obiettivi comuni. Le maggiori difficoltà sono date dalla diversità dei tempi della loro applicazione. È necessario quindi interpretare in tempo le mutazioni della

didattica che richiederanno la trasformazione degli spazi, proprio perché i lavori di adeguamento edilizio vanno predisposti ipotizzando con largo anticipo quelle variazioni che andranno a incidere sulla struttura fisica. I tempi sono alquanto lunghi, in quanto, oltre alla determinazione del progetto culturale, la realizzazione impone il superamento di impegnative fasi tecniche e burocratiche.

Come detto, ogni ateneo ha una sua storia e una sua evoluzione; non è quindi possibile stabilire scelte e criteri unici. Si possono tuttavia individuare i fenomeni generali che attraverseranno l'università e ne prefigureranno il futuro nuovo assetto. Alcuni punti risultano prioritari: la mobilità accademica, comprendendo in essa sia quella degli studenti che dei docenti; le dotazioni e gli standard necessari per corrispondere alle esigenze della didattica e della ricerca; il rapporto tra il modello urbano e il funzionamento interno, evidenziando le variazioni che nel prossimo futuro riguarderanno entrambi; i cambiamenti sull'impostazione didattica e le possibili riconversioni per ottimizzare la struttura edilizia; infine il contenimento energetico e il miglioramento delle condizioni ambientali e dell'utente.

Attraverso la combinazione di questi temi, non tutti nuovi, l'università è chiamata a riordinare il suo impianto pedagogico e strutturale che, per giungere a un corretto equilibrio, ha bisogno di ordine e lungimiranza, ma anche di intuizione progettuale.

Un'attenzione particolare va rivolta al modello di insegnamento che potrebbe obbligare a cambiamenti molto rapidi. Un esempio: non più di dieci anni fa, le aule del laboratorio di Progettazione architettonica richiedevano superfici generose per ospitare tavoli su cui svolgere i disegni. Oggi tutti i giovani vengono in aula con il computer portatile, per cui lo spazio necessario davanti alla sedia non si differenzia da un posto ordinario, riconducibile a quello di lettura in una biblioteca. È questo un possibile esempio, e neppure tra i più complicati da risolvere. Le variazioni possono infatti riguardare non solo gli insegnamenti tecnici. La messa a punto dell'e-learning, attraverso piattaforme sempre più elaborate e la ormai accettata formula blended con le verifiche in presenza, tende a rendere più diffusa questa modalità di insegnamento, in particolare quando, con numeri molto elevati, è impossibile ottenere il rapporto diretto tra professore e studente.

Si pone pertanto il problema se siano ancora necessarie le aule per 300 posti e oltre, aule che richiedono anche costose dotazioni audiovisive. Ciò,

evidentemente, pone in discussione l'adeguamento, se non la suddivisione, delle aule molto grandi. La possibile trasformazione del tipo edilizio rappresenta un tema non trascurabile che va, peraltro, affrontato con sufficiente anticipo perché la riconversione degli ambienti, soprattutto se molto ampi e spesso a gradoni, richiede tempo ed esperienza progettuale. La principale difficoltà che si può presentare è quella di assicurare ai locali piccoli, che si ricaveranno, sufficiente luce e ricambio d'aria. Si dovranno moltiplicare i punti d'ingresso, le uscite di sicurezza e si dovrà riordinare l'organizzazione temporale dell'uso dei locali. In questo caso gli edifici moderni, impostati su schemi modulari, potranno più facilmente essere riconvertiti, mentre gli ambienti molto vasti, all'interno dell'edilizia antica, spesso soggetta a vincoli storici, richiederanno maggiori se non difficili e onerose soluzioni.

Una valutazione specifica riguarda la biblioteca universitaria, un luogo che, nell'uso, è costantemente interessato da modifiche profonde. Sempre più la biblioteca è il "soggiorno" degli studenti: qui si incontrano, studiano insieme e stabiliscono relazioni anche con colleghi di altri dipartimenti. Ciò è facilitato dal fatto che lo studio non avviene solo attraverso la consultazione dei libri, ma per mezzo del computer, che permette di accedere a un patrimonio librario indipendente dalla specificità del luogo. Le scaffalature per i libri e il deposito tendono progressivamente a ridursi a vantaggio dello spazio per la lettura. Questo, a sua volta, non è più solo riservato e protetto; deve prevedere anche ambienti per lavori di gruppo, dove il silenzio non è una condizione indispensabile. La biblioteca si propone pertanto come un luogo accogliente che avvicina allo studio; ricopre il ruolo di catalizzatore territoriale, anche per gli studenti della scuola secondaria e per quanti sono interessati allo studio e alla ricerca. Diventa sempre più il luogo privilegiato del rapporto con la città, offrendo tutte quelle informazioni e occasioni di scambio con le iniziative, non solo accademiche, che possono rientrare nell'offerta formativa.

La biblioteca universitaria segnala un cambiamento in corso che richiederà modifiche anche nell'assetto edilizio. Queste però riguarderanno, molto più in generale, il rapporto tra le strutture accademiche e la città nel suo insieme. Nel rivisitare questo rapporto si dovrà porre in evidenza la reciproca collaborazione, che inviterà a mettere in comune alcuni servizi generali e

l'attrattività che l'offerta accademica potrà esercitare proprio grazie alla selezionata evidenza delle eccellenze universitarie e urbane.
Tutti i principali servizi urbani sono sempre più proiettati verso un uso non esclusivo. I teatri, gli auditori, i musei prevedono la parte dell'accoglienza come una zona filtro in comune con la città. Essa è ormai comunemente utilizzata come uno spazio per alcune funzioni specifiche, ma anche di uso per tutti i cittadini, soprattutto quando la struttura non è in attività. Il foyer del teatro è posto quasi sempre a contatto diretto con la caffetteria e con lo spazio pubblico sulla strada; gli ambienti per lo shopping nei musei sono un punto di incontro aperto, spesso anche fuori dall'orario di esercizio. Questa pratica, sempre più diffusa, trae origine dall'opportunità di allargare l'offerta delle funzioni a un pubblico ampio e, contemporaneamente, rendere più contenuto il costo del servizio. Questo infatti può beneficiare dell'ampliamento del numero dei clienti e dell'apertura ordinaria, come un qualsiasi servizio pubblico.
La loro attrattività non si concentra tuttavia solo nell'apertura verso un uso pubblico delle funzioni interne – bar, ristorazione, shopping – ma anche nella costruzione di uno spazio esterno accogliente, e sufficientemente generoso, che permette ai cittadini del quartiere di venire a passeggiare e fermarsi sulle panchine. Nei teatri ottocenteschi, il salotto della città, come nell'Opéra Garnier parigina, era all'interno dell'edificio; nei teatri contemporanei il richiamo è soprattutto all'esterno, nella piazza antistante e, talvolta, come nel Teatro dell'Opera di Oslo, sulla copertura dell'edificio, che si trasforma in una collina artificiale con vista sulla città e sul porto.
Perché non estendere questa condizione, presente in gran parte delle strutture pubbliche urbane, anche alle università?
Per quelle sedi direttamente collegate alla città, non lontane dalle aree di transito e di interesse culturale e turistico, verrebbe naturale, e particolarmente utile, sia per attrarre futuri studenti che per rendere più diretto il rapporto con i cittadini, talvolta ideologicamente conflittuale. Oltre a fornire un concreto servizio alla città ne deriverebbe un miglioramento dell'immagine dell'università, purtroppo non sempre considerata generosa. A questo disegno rispondono bene quei modelli insediativi disseminati nei centri urbani che hanno recuperato nei tessuti consolidati l'edilizia preesistente storica, ma anche quella più recente, riconvertendola in struttura universitaria.

In molti casi, come già detto, l'interscambio dei servizi si appoggia su un'offerta complementare, di reciproco sostegno: la dotazione universitaria può servire alla città, ma contemporaneamente i servizi urbani per l'accoglienza, la ristorazione, ma anche per la cultura e la ricerca come le biblioteche cittadine, entrano a far parte direttamente delle dotazioni universitarie. Si stabilisce una corrispondenza di vicinato che, naturalmente, porta alla condivisione dei benefici e alla riduzione dei costi.
Questo modello di funzionamento sembra risolutivo, anche per garantire quell'obiettivo di terza missione che è ormai considerato parte integrante dei programmi accademici; tuttavia non può essere automaticamente riproposto ovunque, perché non tutte le realtà urbane hanno le caratteristiche per accoglierlo e soprattutto perché molti centri universitari hanno consolidato modelli insediativi che non tollerano modifiche così profonde.
L'esigenza di inserire il mondo universitario sempre più nella vita della città, rendendolo partecipe di spazi e funzioni, altrimenti separati, si riverbera anche sulla formazione, proiettandola verso campi multidisciplinari e interdisciplinari. Le modificazioni, che ultimamente hanno registrato una forte accelerazione, nelle condizioni ambientali e nei rapporti di lavoro rivelano l'esigenza di orientare gli studi universitari in direzione di nuove professionalità, solo parzialmente messe a fuoco dall'intensa promozione delle start-up. È sempre più evidente che l'esasperata specializzazione all'interno dei singoli settori disciplinari, voluta dal progredire della ricerca, richiede, oggi e in modo pressante, competenze di sintesi, capaci di far convergere sullo stesso problema più contributi, altrimenti non dialoganti.
Queste nuove professionalità trasversali, che interessano la maggior parte degli studi universitari, puntano a spostare l'attenzione da quelle competenze che, come visto, sono scivolate verso una settorializzazione estrema. È importante che, all'interno delle lauree magistrali, si ricavi il campo per restituire concretezza e capacità risolutiva soprattutto a temi che appartengono all'ambiente, inteso nella sua accezione più ampia del termine: territorio e società. Attraverso l'acquisita capacità di governare problemi complessi, che certamente non possono essere affrontati e risolti da un singolo, si può evidenziare quanto sia necessaria alle diverse realtà locali la giusta calibratura della formazione, trovando un equilibrato rapporto tra generale e specialistico.

L'Università non può inseguire tutte le richieste settoriali, adattando a esse i curriculum didattici, perché queste potrebbero essere troppo poco solide per sostenere, in un tempo sufficientemente lungo, una domanda di studi che, per concludersi, richiede comunque cinque anni. Può tuttavia, pur non tradendo la sua missione di formazione teorica e pratica di ampia visione, rapportarsi con quanto emerge dal territorio circostante e, in sintonia e d'accordo con le amministrazioni pubbliche e private, offrire, almeno a livello di preparazione post-laurea, orientamenti dettagliati sulle possibili opportunità di lavoro e di specializzazione. Si percepisce benissimo che, come si sente la mancanza del "medico di un tempo" che si preoccupava di mettere in relazione tutti i sintomi del paziente, ugualmente manca il "dottore" che conosce l'ambiente e sa come affrontare i problemi del luogo. Questo atteggiamento, che richiede una formazione trasversale, potrebbe permettere di recuperare la confidenza e la fiducia, parzialmente perduta, tra l'accademia e la società. Potrebbe sicuramente costituire un ostacolo alla cosiddetta fuga dei cervelli che, soprattutto dal sud verso il nord, vanno per studiare e per cercare lavoro ma anche, in direzione opposta, suscitare un'attrattiva verso il Sistema Italia da parte dei cittadini stranieri.

La promozione del Made in Italy

È necessario prevedere un piano articolato di "Promozione integrata" tra le Università italiane e tutti i soggetti coinvolti: Ministeri competenti, amministrazioni pubbliche, enti territoriali, banche, musei, ambasciate, enti culturali, ecc.
È evidente l'influenza e l'importanza della conoscenza all'estero della lingua e della cultura italiana nella promozione del Made in Italy in tutti i campi. È quindi fondamentale contribuire, in collaborazione soprattutto con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, alla difesa della lingua italiana nelle università e nelle scuole secondarie estere (ultimamente è stato scongiurato il pericolo di una diminuzione delle cattedre di italiano nei concorsi in Francia). Vanno promossi i contatti con le associazioni di professori di italiano all'estero, prevedendo la fornitura di materiale anche in via telematica e la frequenza a master e seminari presso università italiane, anche grazie a borse di studio. In particolare, deve essere sostenuta la collaborazione con i Paesi che mostrano interesse per la lingua e

la cultura italiana, come la Francia, gli Stati Uniti, la Gran Bretagna, l'America latina, la Tunisia, Malta, i paesi balcanici occidentali, in particolare Albania, Montenegro, Slovenia, Croazia. Il piano può prevedere la collaborazione delle scuole e degli enti culturali delle minoranze italiane in Slovenia e Croazia e dei giornali in lingua italiana all'estero. Vanno inoltre privilegiati, attraverso il MAECI, i contatti con le comunità italiane all'estero, che, da sempre, sono gli attori più efficaci nella promozione del Made in Italy.

Risulta prioritario che gli studenti e i laureati, ma anche i responsabili politici e amministrativi dei Paesi africani frequentino, per lo sviluppo agricolo dei loro territori, e quindi dell'occupazione e il miglioramento del sistema sanitario, i corsi di laurea, i master e i seminari dei nostri dipartimenti di medicina, farmacia, veterinaria e agraria. In questi casi andrebbe previsto anche l'uso della lingua francese per gli studenti provenienti dall'Africa francofona.

La situazione edilizia delle università italiane, soprattutto nel rapporto che le tre tipologie già descritte stabiliscono con il territorio, può essere tema di studio da parte di esperti, funzionari pubblici e studenti stranieri, per la costruzione, la programmazione didattica e la gestione delle università nei loro Paesi, in particolare del Terzo Mondo. A tale scopo vanno organizzati seminari e visite di complessi universitari italiani, comparando le loro diverse condizioni, attuali e di fondazione.

La promozione del Sistema Paese richiede di incrementare gli insegnamenti in inglese, strumento linguistico ormai indispensabile per attrarre studenti e laureati stranieri, ma anche di promuovere la conoscenza delle lingue degli eventuali interessati agli scambi economici, culturali e di studio: in particolare l'arabo e il cinese. Inoltre, nel campo del commercio estero con Paesi Afro-asiatici, l'Università può fornire la sua competenza, non solo linguistica. Determinanti sono l'ausilio dell'insegnamento a distanza, la promozione delle collaborazioni, in particolare con i Paesi del Mediterraneo, del Medio Oriente, e dell'America latina, gli scambi di docenti, le ricerche in comune, con conseguenti pubblicazioni, la condivisione telematica del patrimonio librario tra le biblioteche universitarie e non. Un ruolo significativo spetta alle università italiane delle regioni frontaliere che devono potenziare i rapporti di collaborazione con le università e gli enti delle regioni straniere confinanti. La pubblicità all'estero, promossa dalle

nostre ambasciate e dagli istituti di cultura, va sostenuta da agevolazioni concrete per docenti e studenti stranieri, attraverso case dello studente, foresterie e borse di studio. Infine, l'Università che, con le sue competenze e i suoi laboratori può vigilare sulla genuinità del vero Made in Italy e sul rispetto di tutte le regole, potrà, con sempre maggiore impegno, svolgere attività di consulenza all'estero nei più vari settori della cultura, dell'economia, del commercio e dei trasporti.

INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI, ATTRAZIONE E ATTRATTIVITÀ-PAESE

GIANDOMENICO MAGLIANO*

1. Cosa sono gli Investimenti Diretti Esteri (IDE)

Con l'internazionalizzazione le aziende trasferiscono parte dei propri processi produttivi all'estero così da incrementare, al contempo, mercati e competitività. Per Investimento Diretto Estero (IDE) si intende, specificamente, l'acquisizione all'estero del controllo o di interessi durevoli in un'impresa, che comporti un grado di coinvolgimento dell'investitore nell'impresa partecipata ovvero costituita. Secondo la definizione del Fondo Monetario Internazionale e dell'OCSE è definito IDE l'investimento in un'impresa estera di cui l'investitore possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie, con l'obiettivo di stabilire un "interesse duraturo" nel paese ospite, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa. È questa la principale forma di internazionalizzazione delle imprese. Gli IDE possono essere rivolti alla costituzione di una filiale ovvero di nuove strutture produttive all'estero, oppure all'acquisizione di partecipazioni in un'impresa estera (*mergers* e *acquisitions* - *M&A operations*).

Si parlerà di investimenti *greenfield* ogniqualvolta una multinazionale investe creando *ex novo* un'attività produttiva all'estero: per esempio un nuovo stabilimento o una filiale estera; viceversa, qualora si tratti di riconversione/valorizzazione di una determinata attività produttiva già esistente, si parlerà di investimenti *brownfield*.

Gli IDE, con riguardo alla motivazione dell'investitore, si distinguono ancora in: *IDE orizzontali*, quando l'impresa intende produrre all'estero i medesimi/simili prodotti che già produce nel paese d'origine (l'azienda si

* Ambasciatore - Coordinatore per lo studio del posizionamento dell'Italia negli indici internazionali.

espande, quindi, orizzontalmente); *IDE verticali*, quando l'impresa segmenta la catena di produzione delocalizzando all'estero alcune fasi produttive. Gli IDE sono fondamentali per il processo di integrazione economica internazionale in quanto creano stretti legami tra le economie dei vari Paesi. Specularmente, la capacità di richiamare e/o trattenere quote significative e crescenti di investimenti di capitale estero è un fattore rilevante per la dinamica di un territorio poiché innesca un circolo virtuoso capace di autoalimentarsi.

2. L'importanza e gli effetti positivi degli IDE

Numerosi studi[1] hanno evidenziato i benefici che gli investimenti diretti esteri possono apportare nel Paese di destinazione (nuovi posti di lavoro, formazione del capitale umano; crescita dei livelli di produttività; conoscenza tecnologica). Essi possono, peraltro, determinare anche esternalità negative (si pensi ad esempio all'eventualità che il mercato locale diventi dipendente dal capitale estero; ovvero ancora *crowding out* delle imprese locali nella loro capacità di competere sullo stesso mercato dell'impresa estera).
Gli effetti degli IDE sul territorio di destinazione variano in base al variare delle caratteristiche di quest'ultimo: in un'area poco sviluppata e con un elevato tasso di disoccupazione, un IDE *greenfield* verosimilmente genera un effetto oltremodo positivo; nel caso di un'area già sviluppata, non presenterà gli stessi effetti.
L'analisi dell'effetto che un IDE esercita su un territorio non presenta quindi caratteristiche comuni ma va contestualizzata attraverso la valutazione delle esternalità positive e negative potenzialmente generate dall'IDE sul territorio e, dunque, attraverso la messa a fuoco dei fattori da cui, nel tempo, dipendono le esternalità individuate.
Ad oggi, attraverso un intenso lavoro scientifico prodotto negli ultimi decenni, è possibile conoscere le esternalità che un IDE è potenzialmente in grado di generare in base a un preciso contesto geografico in cui è collocato[2].

[1] V., ad esempio, P. Krugman, Geography and trade, MIT Press, Cambridge MA, 1991.
[2] M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2008, pp. 34 e seguenti.

Un primo effetto generato dagli IDE è il *trasferimento geografico* della tecnologia. Le imprese locali possono accedere alle tecnologie delle multinazionali: più il divario tecnologico tra Paese di origine e quello di destinazione è ampio, tanto maggiore risulta essere il potenziale trasferimento tecnologico di un IDE. Peraltro, con l'accelerazione e pervasività dei mutamenti tecnologici, le stesse economie mature destinatarie vengono oggi a beneficiarne considerevolmente.
Un secondo potenziale effetto generato dagli IDE è l'*aumento delle esportazioni*: gli IDE costituiscono un canale di connessione del territorio con le reti internazionali di produzione e di scambio; in qualsiasi tipo di economia (sviluppata oppure emergente) la presenza di operatori esteri tende ad accrescere i livelli di esportazioni.
Un terzo potenziale effetto è la funzione degli IDE quali *snodi delle dinamiche di agglomerazione nel tessuto economico di destinazion*e: l'impresa estera si attiva alla "tessitura" di una serie di relazioni con gli attori locali, tanto più in un contesto economico già avanzato. Gli IDE possono fungere anche da *impulso per l'imprenditorialità locale*: ad esempio la stessa multinazionale può promuovere fenomeni di *spin-off*.
Infine, gli IDE tendono a superare, anzi scavalcare, le barriere che spesso proteggono i mercati locali, così aumentando di fatto la *concorrenza nel mercato locale*, con effetto positivo sui consumatori, sulla scrematura delle imprese locali meno efficienti e con la conseguente stimolazione di quelle locali più efficienti.

3. Globalizzazione e trend IDE

A partire dagli anni '80 gli IDE vedono una forte accelerazione: lo stock mondiale di IDE si quintuplica nel giro di un decennio (da circa 690 miliardi USD nel 1985 a circa 3.540 miliardi USD nel 1997). Ciò è dovuto alle nuove tendenze delle strategie delle imprese, sempre più orientate a collocare all'estero le proprie attività produttive. A livello globale, infatti, i flussi di investimenti diretti aumentano a tassi molto più elevati rispetto alla dinamica del PIL e delle esportazioni[3].

[3] Nel periodo di maggiore crescita, quello 1986-1990, il tasso di aumento annuo – a prezzi correnti – degli investimenti diretti mondiali è stato pari al 27%, rispetto ad una crescita annua

Diversi sono i fattori che spingono le imprese a questo cambio di strategia: da un lato si segnala la forte rivalità internazionale nei settori dell'alta tecnologia[4], dall'altro si segnala la liberalizzazione delle politiche nazionali sugli IDE nonché il completamento del Mercato Unico in Europa e lo scambio commerciale agevolato tra Europa e Stati Uniti.

Durante il periodo 1970-2000, i flussi di investimento si diversificano geograficamente rispetto a quanto avvenuto in precedenza: si registra, in particolare, l'affermarsi del fenomeno degli investimenti diretti *incrociati* che vede, nell'internazionalizzazione, il presentarsi di attori nuovi quali i Paesi europei, il Canada, il Giappone, l'Australia, con la conseguente riduzione dell'egemonia nei flussi IDE fino ad allora originati prevalentemente da Stati Uniti, Regno Unito e Paesi Bassi. Gli IDE non rappresentano più un flusso unidirezionale che dai Paesi industrializzati si dirige verso quelli in via di sviluppo, bensì si trasformano sostanzialmente in investimenti incrociati tra paesi sviluppati.

Nelle due prime decadi del XXI secolo, l'internazionalizzazione della produzione (che con la finanziarizzazione dell'economia e la pervasività delle nuove tecnologie rappresenta l'elemento saliente della globalizzazione) si è aperta ad un ulteriore *trend* con l'ingresso attivo – in uscita e in entrata – dei cosiddetti paesi emergenti (in primis Cina e India). Tutto ciò contribuisce ad un approccio più omogeneo tra Paesi che, diventati al contempo luoghi di origine e di sbocco degli investimenti diretti, presentano interessi e problematiche simili tra loro, da affrontare in un'ottica multi-plurilaterale.

In termini settoriali, la quota dei servizi negli IDE è cresciuta ricoprendo circa i due terzi dei flussi, rispetto al manufatturiero oggi circa un terzo del totale, mentre il valore delle operazioni *M&A* contraddistingue il *modus operandi* di circa tre quarti degli IDE statisticamente rilevati, anche in connessione alla forte crescita di investitori di matrice finanziaria.

---

del PIL pari all'11,1% e delle esportazioni pari al 14,1%. I dati relativi al periodo 1991-96 sono: 17,1% per gli IDE, 6,4% per il PIL e 7,4% per le esportazioni (fonte UNCTAD-DTCI, 1997).

[4] Secondo la dottrina, le attività innovative e quelle multinazionali sono fenomeni che interagiscono rafforzandosi a vicenda. Le caratteristiche delle nuove tecnologie hanno avuto un ruolo propulsivo verso l'internazionalizzazione, spingendo l'introduzione e la disseminazione di nuovi metodi di produzione e agevolando il controllo delle attività produttive delocalizzate. M.L. Petit, F. Sanna-Randaccio, *Technological Innovation and multinational expansion: a two-way link?* Journal of Economics, vol. 68, n.1, 1998, pp. 1 ss.

4. Competitività territoriale e policies di attrazione

L'OCSE definisce (1992) la *competitività di un Paese* come la capacità «to produce goods and services that meet the test of foreign competition while simultaneously maintaining and expanding domestic real income»[5].
Peraltro, va ricordato che in dottrina vi sono anche posizioni concettualmente opposte, ad esempio, Krugman il quale argomenta (*Competitiveness: a dangerous obsession*, 1994) che "competitiveness is a meaningless word when applied to national economies". In ogni caso, la competizione tra Paesi non è a somma zero.
La competitività di un territorio (sia esso un intero paese, una regione o un'area sub-regionale) può essere caratterizzata da un insieme di condizioni e di fattori che variano al variare degli attori che hanno maggior rilievo nel territorio stesso.
Il concetto di competitività va raccordato a quella *finalità di fondo* che è comune a tutti i sistemi territoriali, così cercando di non soggiacere completamente alle specificità del singolo territorio. Più analiticamente, i territori competono per attrarre quei fattori che contribuiscono positivamente al proprio sviluppo, in particolare: investimenti produttivi realizzati e gestiti sul territorio stesso; risorse umane qualificate; tecnologie innovative; progetti in grado di stimolare l'evoluzione del territorio.
Sostanzialmente, l'attrazione degli investimenti esteri concorre all'innalzamento competitivo territoriale lungo quattro dimensioni: *a)* competitività economica; *b)* competitività sociale; *c)* competitività ambientale; *d)* posizionamento internazionale.
Esistono quattro *tipologie di opportunità* che un territorio può offrire ad investitori esteri e, quindi, rendersi più "appetibile" aumentando la propria competitività: *1)* porzioni di territorio (*greenfield* o *brownfield*) dove poter insediare nuove strutture produttive; *2)* progetti sviluppati nel territorio per la cui realizzazione si necessita di un intervento di risorse esterne; *3)* strutture all'interno del territorio che possono essere utilizzate economicamente; *4)* imprese locali che possono essere acquistate.
Nelle strategie di attrazione degli IDE è necessario individuare i potenziali investitori e attivare quei meccanismi capaci di indirizzarli sulle offerte

[5] M. Caroli, *op. cit*., pp. 40-49.

territoriali disponibili/programmabili. È fondamentale quindi che si pongano in essere attività di *scouting* internazionale e di accompagnamento dell'investitore estero all'interno del territorio. La creazione di offerte localizzate e la loro promozione sono fondamentali al riguardo (v. paragrafi 7 e 8).

Con il progredire dell'internazionalizzazione, anche l'atteggiamento delle imprese verso i territori ospitanti ha fatto registrare un'interessante evoluzione, in parte collegabile all'affermarsi del concetto di responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility*): da luoghi meramente da sfruttare ad ambienti in cui poter stabilire relazioni rilevanti per il consolidamento di un proprio vantaggio.

Il miglioramento dei rapporti tra governi locali e imprese estere ha portato, negli anni, ad una maggiore, concreta collaborazione (pur sussistendo casi di contrasto) per il raggiungimento degli obiettivi comuni[6]. La questione cardine è inerente all'*equilibrio tra, da un lato, i diritti e gli obblighi dei Governi/ autorità locali e, dall'altro, quelli delle imprese estere.* Per i Governi locali, l'intervento per il raggiungimento dell'equilibrio deve essere volto alla definizione del perimetro di libertà di iniziativa delle aziende estere, alla regolamentazione delle attività imprenditoriali e alle politiche di incentivazione. Per quanto concerne le imprese, l'intervento deve riguardare la definizione di strategie che salvaguardino il corretto funzionamento dei mercati locali nonché di scelte che favoriscano lo sviluppo socio-economico del territorio in cui sono poste.

Tali interventi si sostanziano attraverso l'attuazione di misure (da parte dei Governi locali) per creare condizioni favorevoli agli IDE (normative sull'entrata delle imprese estere nel territorio, interventi amministrativi, benefici fiscali) e, parallelamente, attraverso la stipulazione di accordi e trattati (anche multilaterali) tra Paesi al fine di stabilire condizioni di reciprocità nei termini di insediamento e di operatività.

Come si evince dall'ultimo rapporto (giugno 2019) in materia di *A.T. Kearney*, le decisioni di investimento da parte delle imprese vengono oggi prese sempre

[6] Tra gli obiettivi comuni possono citarsi: *localizzazione dell'attività produttiva*, finalizzata a una favorevole accettazione da parte del governo/autorità locali nei confronti dell'impresa; *localizzazione delle attività di ricerca e sviluppo*; *commercio dal e verso il Paese estero*, l'accordo su tale elemento assicura un equilibrio nello scambio di ricchezza tra impresa estera e area locale; *occupazione e sviluppo delle risorse umane*; *trasferimento di fondi finanziari*. M. Caroli, *op. cit.*, pp. 50-52.

più a livello locale o, addirittura, a livello della singola città, piuttosto che a livello nazionale-paese. Specificamente, nel rapporto è evidenziata l'odierna tendenza ad una crescente, mirata localizzazione degli investimenti internazionali, che ormai prendono in considerazione non solo e non tanto il sistema-Paese nel suo complesso ai fini delle decisioni di investimento bensì si focalizzano crescentemente sulle singole città e sulle loro reti di collegamento con il territorio nazionale e con la macro-area regionale sulla quale insistono. Tale tendenza riesce a mitigare, in una fase storica che A.T. Kearney qualifica come *multi-localism*, gli effetti di un ritorno a posizioni protezionistiche e ad una sorta di *islandization* dell'economia globale.

5. L'attrazione degli IDE e l'internazionalizzazione delle imprese

I fattori che determinano l'attrattività di un territorio e che vengono presi in considerazione da un investitore sono stati oggetto di numerose teorie. Nella classificazione espositivamente più chiara, vi sono otto categorie di riferimento, a loro volta suddivise in sotto-voci, che possono avere un peso nella valutazione da parte dell'investitore: *a)* il mercato, *b)* le risorse umane; *c)* le infrastrutture; *d)* il tessuto economico; *e)* le istituzioni e le politiche pubbliche; *f)* il sistema normativo; *g)* la qualità sociale e ambientale; *h)* l'immagine e la reputazione. Per una visione organica di tali categorie e le rispettive sotto-voci, si riporta qui di seguito la tabella riepilogativa.

Tabella relativa alla tassonomia dei criteri di valutazione dell'attrattività di un territorio[7].

MERCATO	• Dimensione e tasso di crescita della domanda • Caratteristiche qualitative della domanda • Prossimità ad altri mercati
RISORSE UMANE	• Dimensione della forza lavoro • Qualità delle risorse umane componenti la forza lavoro • Costo del lavoro • Flessibilità del lavoro • Relazioni industriali

[7] M. Caroli, *op. cit*., p. 54.

INFRASTRUTTURE	• Trasporti • Telecomunicazioni • Infrastrutture logistiche • Infrastrutture per la ricerca e l'innovazione • Sistema universitario e della formazione superiore • Servizi di pubblica utilità
TESSUTO ECONOMICO	• Accesso e disponibilità delle materie prime • Qualità e dimensione dei fornitori locali • Sistema distributivo • Sistema finanziario • Struttura del sistema industriale locale • Risorse *country specific*
ISTITUZIONI E POLITICHE PUBBLICHE	• Pubblica amministrazione centrale e locale • Istituzioni economiche locali • Politiche economiche e industriali • Politiche per l'impresa • Politiche per gli investimenti esteri
SISTEMA NORMATIVO	• Leggi e regolamenti in materia amministrativa e ambientale • Leggi e regolamenti in materia contrattuale e societaria • Normativa fiscale • Regolamentazioni settoriali
QUALITÀ SOCIALE E AMBIENTALE	• Coesione sociale • Sicurezza • Qualità ambientale e urbanistica • Qualità culturale, artistica, ricreativa
IMMAGINE E REPUTAZIONE	• Reputazione generale del luogo • Reputazione del luogo come sede di attività produttive • Politiche di immagine

Alcuni di tali fattori sono suscettibili di valutazione soggettiva. Due imprese possano valutare differentemente lo stesso territorio a causa di una diversa percezione, ma anche delle diverse categorie prese prioritariamente in considerazione per il proprio investimento. Risulta anche necessario tener conto, nell'ottica dell'impresa, della rispettiva strategia competitiva. Un'area geografica sarà tanto più interessante per un'impresa in funzione della qualità delle relazioni che può attivare con gli attori presenti sul sistema

territoriale e, quindi, in funzione delle opportunità per l'ottimizzazione della propria posizione[8].

Per completezza, si segnalano qui brevemente le *principali teorie sulle determinanti degli IDE* avanzate nella dottrina economica da studiosi che hanno dedicato quasi esclusivamente i loro studi a tale materia.

Per John Dunning (economista inglese, 1927-2009), le imprese tendono ad effettuare un IDE quando si realizzano simultaneamente tre tipi di vantaggi (teoria OLI - *Ownership*, *Location*, *Internalisation*)[9]: *1)* vantaggi legati al diritto di proprietà, soprattutto su capitale immateriale; *2)* vantaggi legati alle caratteristiche del Paese scelto per la localizzazione, soprattutto in termini di costo dei trasporti e di costo del lavoro; *3)* vantaggi di internalizzazione.

Successivamente, sul piano delle dinamiche macro-economiche dei paesi al di là delle strategie d'impresa, Dunning elabora (1981) una *teoria del ciclo di vita internazionale degli IDE* rilevando che i flussi di IDE in uscita e in entrata tendono a essere correlati allo sviluppo economico di un Paese[10]. Dunning individua *cinque stadi* di evoluzione di un determinato Paese (misurate in termini di PIL pro capite) a cui corrispondono altrettante dinamiche dei flussi di IDE. Nel *primo stadio*, lo sviluppo economico è molto basso e il Paese né investe all'estero né attrae IDE (il flusso netto – IDE in uscita meno IDE in entrata – tende ad essere vicino allo zero). Nel *secondo* e nel *terzo stadio*, il Paese è in una fase di consolidamento e quindi i

[8] L'ISTAT evidenzia come, tra i fattori che l'impresa estera potrà – e deciderà – di prendere in considerazione, figurano: «il costo del lavoro; i costi dell'impresa; il presidio del mercato nazionale; la dotazione di infrastrutture materiali; la dotazione di infrastrutture immateriali (ecosistema-contesto favorevole alla ricerca, allo sviluppo di innovazione); le conoscenze o le competenze tecniche specializzate nella forza lavoro; la capacità manageriale e di adattamento al cambiamento; la tassazione; gli incentivi fiscali; la regolamentazione; la sicurezza» (v. ISTAT, *Questionario statistico sulle imprese a controllo estero*, anni 2017-2018).

[9] Teoria inizialmente elaborata da J. H. Dunning nel 1977. Secondo tale teoria, le imprese che decidono di investire all'estero rispondono alle domande "Perché? Come? Dove?", le cui risposte sono legate rispettivamente all'analisi dei vantaggi che l'impresa può ottenere investendo all'estero, alla valutazione comparata tra le diverse forme di internazionalizzazione e all'identificazione dei fattori determinanti degli IDE (che dipendono a loro volta dalle diverse caratteristiche di ciascun Paese).

[10] Per antecedenti, pioneristici studi sugli IDE e sulla correlazione statistica – basata su serie empiriche del PIL pro-capite e dei flussi IDE nei paesi industrializzati – tra livello di sviluppo economico e dinamiche degli IDE vedasi le risultanze e l'analisi di Giandomenico Magliano, tesi di laurea (luglio 1976), "Investimenti diretti esteri nei paesi dell'OCSE: analisi della loro rilevanza e dei loro effetti", relatore il Prof. Federico Caffè, Facoltà di Economia e Commercio, Università degli Studi di Roma-La Sapienza.

flussi di IDE in entrata tendono a essere superiori rispetto a quelli in uscita (il Paese diventa attraente agli occhi degli investitori esteri ma è ancora troppo debole per investire all'estero). Al *quarto stadio*, il Paese è in piena crescita industriale e quindi prevalgono gli IDE in uscita (le imprese locali tenderanno all'internazionalizzazione). Al *quinto stadio*, il Paese cresce ulteriormente, il flusso netto tende all'equilibrio perché la capacità di attrazione e di investimento tenderanno ad equivalersi[11].

Altre determinanti sono l'evoluzione delle tecnologie (con particolare riguardo ai trasporti e alle comunicazioni), gli assetti geopolitici/istituzionali e la convergenza dei modelli culturali[12].

Come illustrato da Stephen Hymer (economista canadese, 1934-1974), sulla base di analisi aziendali comparate in una *struttura sostanzialmente oligopolistica* dei mercati internazionali, le imprese tendono ad oltrepassare i propri confini nazionali (con particolare riferimento agli USA) allo scopo di sfruttare in nuove aree geografiche i rispettivi vantaggi in termini di competenza, di imprenditorialità e di accesso ai capitali.

Si segnala infine, in materia di studi focalizzati sulla dinamica tecnologica dei prodotti e delle multinazionali in relazione al commercio e agli investimenti internazionali, *la teoria del ciclo di vita del prodotto* (1966) di John Vernon (economista statunitense, 1913-1999), in base alla quale le aziende si internazionalizzano nel ciclo produttivo per sfruttare la differente domanda – nei singoli mercati ove operare – di un determinato prodotto così da allungarne il suo ciclo vitale. Specificamente, Vernon identifica quattro fasi di vita dei prodotti e, in connessione, di strategia di internazionalizzazione da parte delle imprese. Soprattutto, egli mette per primo in luce la complementarietà tra gli IDE e il commercio internazionale (si stima che mediamente il 75% del commercio internazionale passi attraverso imprese transnazionali).

Nella prima fase (*introduzione del prodotto* sul mercato), le differenze di costo rilevano poco, l'elasticità del prezzo è bassa e la localizzazione produttiva coincide col primo mercato. Nella seconda fase (*sviluppo del prodotto*), la domanda cresce rapidamente, le economie di scala e il controllo dei costi sono cruciali, mentre inizia l'export verso i paesi ad alto reddito,

[11] UNCTAD, *op. cit.*, p. 143 ss; M. Caroli, *op. cit.*, pp. 25-26.

[12] UNCTAD, *World Investment Report 2006. FDI form developing and transition economies: implications for development*, 2006, pp. 144 ss; M. Caroli, *op. cit.*, pp. 1 ss.

fino al momento in cui subentra la convenienza di investire e produrre all'estero in rapporto ai costi, all'ampiezza dei mercati e alla tutela brevettuale. Nella terza fase (*maturità del prodotto*), le vendite sul mercato interno si stabilizzano, i mercati e le produzioni all'estero (e connessi trasferimenti tecnologici e filiere a valle) si amplificano, con possibili re-esportazioni e, al contempo, l'ingresso di concorrenti locali. Infine, nella quarta fase (*declino del prodotto*), la domanda addizionale del prodotto si esaurisce, i processi imitativi si completano nei vari mercati e gli IDE si rivolgono prevalentemente ai paesi in via di sviluppo; l'impresa in questione inizia a perseguire nuovi prodotti per ripercorrere un nuovo ciclo. Questo modello interpretativo di Vernon ha effettivamente rappresentato, nel contesto storico-economico della seconda metà del Novecento, il più organico paradigma esplicativo. Successivamente, l'affermarsi dei paesi emergenti, con i loro nuovi mercati e le loro ampie capacità produttive, ha procrastinato la quarta fase, quella del declino del prodotto, mentre la rivoluzione tecnologica 4.0 ha poi reso ulteriormente articolati e complessi i reticoli geografico-produttivi.

Da ultimo, merita menzione la teoria della *strategia Blue Ocean*, sviluppata (2005) da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, i quali prospettano alle aziende un approccio innovativo volto a creare – attraverso l'innovazione di valore – nuove aree di business ("oceani blu"), uscendo dunque dal sovraffollamento competitivo dei mercati tradizionali ("mari rossi"). Tale teoria è effettivamente utile per la comprensione di nuove, spesso esplosive dinamiche imprenditoriali/settoriali.

Nella disamina dei fattori sottostanti agli IDE, vanno aggiunti quegli elementi che possiamo definire *qualitativi*, connessi alla capacità di assicurare un assetto politico-istituzionale ideale, agli occhi degli investitori esteri, per una relazione di lungo periodo tra investitore e Paese di destinazione dell'investimento[13]. In tale ottica, le caratteristiche territoriali che influenzano gli IDE possono essere raggruppate in tre macro-categorie: *1)* politica economica del Paese di accoglienza; *2)* andamento economico; *3)* attrattività dell'economia nazionale.

[13] Gli aspetti politico-normativi del Paese di destinazione sono un fattore cruciale perché determinano la facilità, o la difficoltà, di un'eventuale procedura di disinvestimento.

È agevole quindi comprendere come la dottrina sia giunta, nel tempo, a suddividere le determinanti degli IDE tra *determinanti quantitative*[14] (economiche e strutturali) e *determinanti qualitative*[15] (istituzionali e normative). Ne consegue il ruolo fondamentale delle istituzioni pubbliche sia nella messa in atto di politiche idonee a incentivare il flusso di IDE in entrata, sia nella creazione di condizioni adatte a migliorare tanto la capacità di assorbimento dell'economia locale quanto lo sviluppo delle imprese già operanti sul territorio nazionale. Dall'analisi di un recentissimo studio (giugno 2019) condotto da A.T. Kearney, infatti, tra i fattori salienti di scelta nella localizzazione degli IDE rientrano la trasparenza normativa, la mancanza di corruzione, la sicurezza generale, la capacità tecnologica e di innovazione.

6. Il profilo degli IDE oggi in Italia

Nel mondo odierno attrarre investimenti dall'estero è diventato ancor più indispensabile ma anche molto più complesso. Da ultimo, le guerre commerciali penalizzato i volumi globali di IDE, pur in ripresa dopo la crisi finanziaria-economica (v. anche tabella UNCTAD sui flussi IDE nel 2016 e nel 2017, in calce al presente capitolo). Nondimeno, attualmente gli investitori internazionali sono fiduciosi riguardo il futuro andamento dell'economia globale[16].

Riguardo l'Italia, lo *stock* degli IDE in entrata è concentrato in grandi imprese e settori specifici: servizi, ICT, lusso, finanza; il 68% è diretto alle imprese che forniscono servizi e il 28% a quelle nel settore manufatturiero[17]. Vari studi empirici in Italia confermano che, salvo eccezioni (per lo più collegabili a strategie di delocalizzazione dall'Italia connesse alla transizione

[14] Ne fanno parte: *a)* la dimensione del mercato locale; *b)* l'apertura internazionale del mercato; *c)* le economie di agglomerazione; *d)* le reti infrastrutturali; *e)* la dotazione tecnologica; *f)* il tasso di disoccupazione e il costo del lavoro; *g)* le politiche fiscali.

[15] Ne fanno parte: *a)* la stabilità politica; *b)* la legalità vs. la corruzione; *c)* l'efficienza del sistema giuridico-amministrativo; *d)* la semplificazione amministrativa; *e)* la regolamentazione del mercato del lavoro; *f)* il grado di sindacalizzazione; *g)* il capitale umano.

[16] A.T. Kearney, FDI Confidence Index 2019.

[17] Il restante 4% è diretto verso altri settori. Dati: FDI-backed companies in Italy –FDI stock contribution by sector, OECD.

dalla terza alla quarta fase nel modello di Vernon), i flussi di IDE generano circoli virtuosi: aumentano il lavoro *delle* e *nelle* aziende, l'occupazione sale, l'azienda cresce potendo aumentare la produzione e tenderà ad attrarre ancora IDE grazie al contributo ricevuto dai flussi precedenti di IDE. Per comprendere quanto siano rilevanti gli IDE si consideri che, nel periodo 2010-2017, gli IDE hanno contribuito alla creazione di più del 20% dei nuovi posti di lavoro.

Per quanto concerne i flussi di investimenti esteri *ex novo*, i c.d. *greenfield*, la debolezza dell'Italia è in parte connessa all'insufficiente progresso nel settore della tecnologia digitale[18].

In effetti, secondo uno studio[19] condotto per l'Italia rivolgendo la domanda direttamente agli investitori, risulta come sia necessario, innanzitutto, investire nell'infrastruttura digitale e nell'innovazione per aumentare gli IDE *greenfield*; inoltre, semplificare la regolamentazione, nonché garantire un più elevato livello di sicurezza sia fiscale sia correlata al contrasto alla criminalità; infine, sul piano della comunicazione, risulta opportuno veicolare più "pubblicità" e promozione dei nostri prodotti e dei nostri primati/successi manageriali e imprenditoriali nazionali; in connessione, stabilire un'agenda focalizzata sulla localizzazione degli IDE garantendo la competitività regionale.

In Italia, gli IDE in entrata sono cresciuti negli ultimi anni passando da 14,6 miliardi di euro nel 2013 a 17,8 miliardi di euro nel 2017[20]. Nella classifica stilata dal World Investment Report 2018 dell'UNCTAD, l'Italia figura tra le prime 20 economie di destinazione dei flussi IDE[21] (v. già citata tabella in calce al presente capitolo).

In un recente studio (2019) di Ernst & Young, che ha evidenziato come nonostante l'incertezza dovuta alla Brexit l'Europa si confermi come una delle aree del mondo a cui gli investitori guardano con maggiore favore per i propri investimenti, si rileva che gli IDE in entrata nel nostro Paese sono cresciuti negli ultimi due anni del 63%[22]. Tuttavia, dall'analisi territoriale del

[18] Source: UNCTAD, FDI/Markets report-A.T. Kearney.
[19] A.T. Kearney.
[20] Annuario statistico ISTAT/ICE 2018 e UNCTAD.
[21] Inoltre lo FDI Confidence Index, pubblicato da A.T. Kearney, posiziona nel 2018 l'Italia tra i primi dieci Paesi più interessanti per gli investitori stranieri.
[22] E.Y. Europe Attractiveness Survey 2019, realizzato da Ernst & Young in collaborazione con OCO Global, con il contributo di ICE e il supporto di agenzie e uffici di diverse Regioni

rapporto UNCTAD, risulta una marcata differenziazione nella capacità delle singole Regioni italiane di attrarre i flussi di investimento[23], con una nettissima prevalenza del Nord Italia.
Ciò è dovuto al fatto che gli IDE tendono a dirigersi verso aree con una maggiore densità di imprese produttive di taglia medio-grande e con caratteristiche strutturali ottimali (come il mercato locale, la produttività lavorativa, le interconnessioni geografiche di vantaggio), nonché verso quelle regioni con fattori istituzionali più idonei ad attrarre investimenti.
A livello centrale, le politiche di attrazione degli IDE possono ponderare i diversi interessi regionali e la distribuzione delle risorse così da cercare di rendere, quanto più possibile, omogeneo il territorio nazionale.
Le agenzie regionali di attrazione degli IDE svolgono sicuramente un ruolo importante ma è necessario, affinché vi sia una coordinazione e coerenza tra territori, che i diversi enti si raccordino non solo tra loro ma anzitutto con l'apparato centrale.

7. Attori istituzionali per l'attrazione degli IDE in Italia

Ad oggi, in Italia, diversi attori istituzionali operano per attrarre e facilitare l'ingresso degli IDE; tra i principali, a livello centrale figurano: la *Cabina di Regia per l'internazionalizzazione* (istituita nel 2011), co-presieduta dal Ministero degli Affari Esteri e Cooperazione internazionale/MAECI e dal Ministero dello Sviluppo Economico/MiSE, con il compito di esaminare e di stabilire le priorità e le strategie da attuare; il *Comitato interministeriale attrazione Investimenti Esteri* (CIE), presieduto dal MiSE, con lo scopo di formulare proposte per rendere più efficaci le attività di attrazione degli investimenti e favorire progetti di investimento in Italia; il *Gruppo interistituzionale di Lavoro Indici Internazionali* (ne fanno parte MAECI, MiSE, Ministero Economia e Finanze/MEF, Banca d'Italia, ISTAT, con ICE-Agenzia che funge da segretariato e con la collaborazione addizionale

italiane. Consultabile al link https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-europe-attractiveness-survey-2019/$File/ey-europe-attractiveness-survey-2019.pdf.
[23] Nord-Ovest, 62% di IDE in entrata; Nord-Est, 16% di IDE in entrata; Centro, 20% di IDE in entrata. Si escludono le imprese con meno di 10 dipendenti. Dati: FDI-backed companies FDI stock distribution, OECD (2017); ISTAT/ICE.

del Ministero di Giustizia), con lo scopo di promuovere analisi e attività mirate per migliorare il posizionamento del Paese nei *ranking* internazionali.
La Farnesina – insieme a MiSE e ICE – ha poi sviluppato un rapporto continuativo anche con la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome di Trento e Bolzano[24], contribuendo ad esempio nel 2018 alla realizzazione del *Tour Italiano Attrazione Investimenti* (con tappe in Lombardia, Toscana e Friuli Venezia Giulia) e intensificando le attività con le Regioni italiane. Il MAECI, inoltre, partecipa al *Comitato Visto Investitori* che ha il compito di vagliare le richieste di visto connesse a progetti di investimento (il nuovo Visto per Investitori Stranieri, istituito nel 2017, consiste in un visto biennale con una procedura di richiesta veloce, semplificata e interamente digitale) e al *Gruppo di Coordinamento delle attività per l'esercizio dei poteri speciali* per la protezione degli *asset* strategici nazionali (c.d. *Golden Power*).
All'estero, la *governance* di attrazione si declina attraverso il rapporto dei potenziali investitori con le Ambasciate e i Consolati italiani nel mondo: l'obiettivo è quello di stringere collaborazioni e di consolidare le relazioni con, in particolare, gli investitori istituzionali e i fondi sovrani e pensionistici nei Paesi in cui è attiva la rete italiana. Si aggiungono, poi, nove *Desk ICE-Agenzia*[25] dedicati all'attrazione degli investimenti, con personale specializzato in materia.
Infatti, l'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, cioè l'organismo attraverso il quale il Governo favorisce lo sviluppo delle nostre imprese sui mercati esteri, agisce anche quale soggetto incaricato di promuovere l'attrazione degli investimenti esteri in Italia. Nel 2017 ICE-Agenzia ha siglato una convenzione con INVITALIA per la creazione di un Gruppo di Lavoro Integrato (GLI), in modo da costituire un punto di riferimento unico agli investitori esteri. Ricordiamo che INVITALIA – Agenzia nazionale per lo sviluppo d'impresa, di proprietà del Ministero dell'economia – eroga anche servizi per le imprese straniere, dal progetto preliminare all'insediamento.

[24] Individua le opportunità di investimento sui territori ed accompagna gli investitori nella realizzazione dei loro progetti.
[25] ICE-Agenzia opera all'estero attraverso 81 Uffici e 9 Desk Attrazione Investimenti (San Francisco, New York, Londra, Istanbul, Dubai, Singapore, Pechino, Hong Kong e Tokyo).

8. Attrattività e *ranking* paese

Una delle principali "bussole" attraverso cui gli investitori si orientano per le loro decisioni in merito ai Paesi e ai territori ove investire, è rappresentata dagli Indici internazionali.
Elaborati da organizzazioni internazionali, oppure fondazioni/*think tank* oppure società di consulenza, gli indici/r*anking* classificano i Paesi in base alla loro attrattività e capacità in settori specifici (si pensi al *Digital Tax Index* di PWC) o, più in generale, in base alla competitività dell'intero Sistema Paese (si veda, ad esempio, il *Global Competitiveness Index* pubblicato dal World Economic Forum).
Esistono indici specificamente finalizzati a comparare il *business climate*: il più noto fra questi, nonché l'indice che probabilmente influisce in misura maggiore sulle scelte degli investitori, è il *Doing Business* pubblicato dalla Banca Mondiale.
Va, inoltre, considerato che anche indicatori non specificamente dedicati al clima per gli investimenti finiscono con l'orientare le scelte dei grandi investitori internazionali (si pensi al *Best Countries* dello U.S. News & World Report oppure allo *Healthiest Country Index* pubblicato da Bloomberg).
È fondamentale per un governo monitorare la posizione del proprio Paese nei principali *ranking* internazionali e adoperarsi a migliorarla laddove questa non sia soddisfacente o conforme all'effettiva realtà, attraverso un'azione di riforme volte, ad esempio, a migliorare/semplificare le condizioni per gli investimenti ovvero mediante un'azione di dialogo e *advocacy* presso gli Enti che pubblicano gli indici al fine di correggere informazioni parziali o metodologie fuorvianti per il proprio Paese[26].
Pertanto, nell'ottobre 2017 la Cabina di Regia governativa per l'internazionalizzazione ha previsto l'avvio di una strategia nazionale volta a monitorare/migliorare in maniera sistematica il posizionamento dell'Italia nei diversi indici internazionali.

[26] The European House-Ambrosetti, che ha studiato nel dettaglio l'evoluzione del posizionamento dei diversi Paesi nei principali indici internazionali, sottolinea come i Paesi che hanno migliorato in modo sensibile la propria posizione nei *ranking*, abbiano conseguito questo obiettivo anche attraverso un'attenta e costante azione di *advocacy* presso gli Enti e le Istituzioni che pubblicano gli stessi.

A tal fine, il 7 dicembre 2017 è stato costituito il citato Gruppo di lavoro Indici Internazionali, composto – come già indicato – dai rappresentanti di MAECI, MiSE, MEF, ICE-Agenzia, Banca d'Italia e ISTAT.
Il Gruppo, che ha avviato i propri lavori nel marzo 2018 e dal settembre 2018 ha intensificato le proprie attività riunendosi a cadenza mensile e varando precise *road map* operative, ha selezionato 14 indici in base al loro grado di diffusione a livello nazionale e internazionale e in base al posizionamento dell'Italia. Il Gruppo ha poi incentrato la propria attività su 5 indici che hanno: *a)* vasta diffusione; *b)* possibilità di impatto; *c)* posizionamento dell'Italia non congruo; *d)* ruolo di fonte per altri indici internazionali.
Trattasi, specificamente, dei seguenti indici: 1) *Index of Economic Freedom* (The Heritage Foundation-Washington); 2) *World Competitiveness Index* (IMD-Losanna); 3) *Rule of Law Index* (World Justice Project-Washington); 4) *Global Competitiveness Index* (World Economic Forum-Ginevra/Davos); 5) *Doing Business* (Banca Mondiale-Washington).
Per ognuno di questi 5 indici sono stati redatti dei Piani operativi di impatto di breve e medio periodo, che servono per focalizzare attività e interlocutori necessari al raggiungimento dell'obiettivo. I piani operativi prevedono tra l'altro tre tipologie di azioni per ognuno dei 5 *ranking*: *(i)* un'azione di identificazione di vere e proprie misure normativo-regolamentari in grado di incidere su alcuni sotto-indicatori; *(ii)* un'azione sulla campionatura degli indici (riguardo sia la loro costituzione, sia il dialogo con i *respondent*); *(iii)* l'interlocuzione diretta con gli enti erogatori degli indici.
È interessante notare come uno dei motivi che penalizzano l'Italia negli indici internazionali sia la circostanza che la maggior parte di essi è – con percentuale sul punteggio ponderato finale oscillante tra un terzo e la metà – basata su interviste/sondaggi effettuati nei Paesi valutati e, dunque, su percezioni.
Senza volere entrare nel tema della scientificità dei campioni statistici scelti per ogni indicatore, va notato che l'Italia è (assieme al Brasile e al Sud Africa) uno dei Paesi in assoluto più autocritici al mondo, cioè uno dei Paesi in cui maggiore è la differenza fra la percezione del Paese da parte dei cittadini dello stesso e quella da parte dei cittadini degli altri Paesi [27].

[27] Si veda www.reputationinstitute.com.

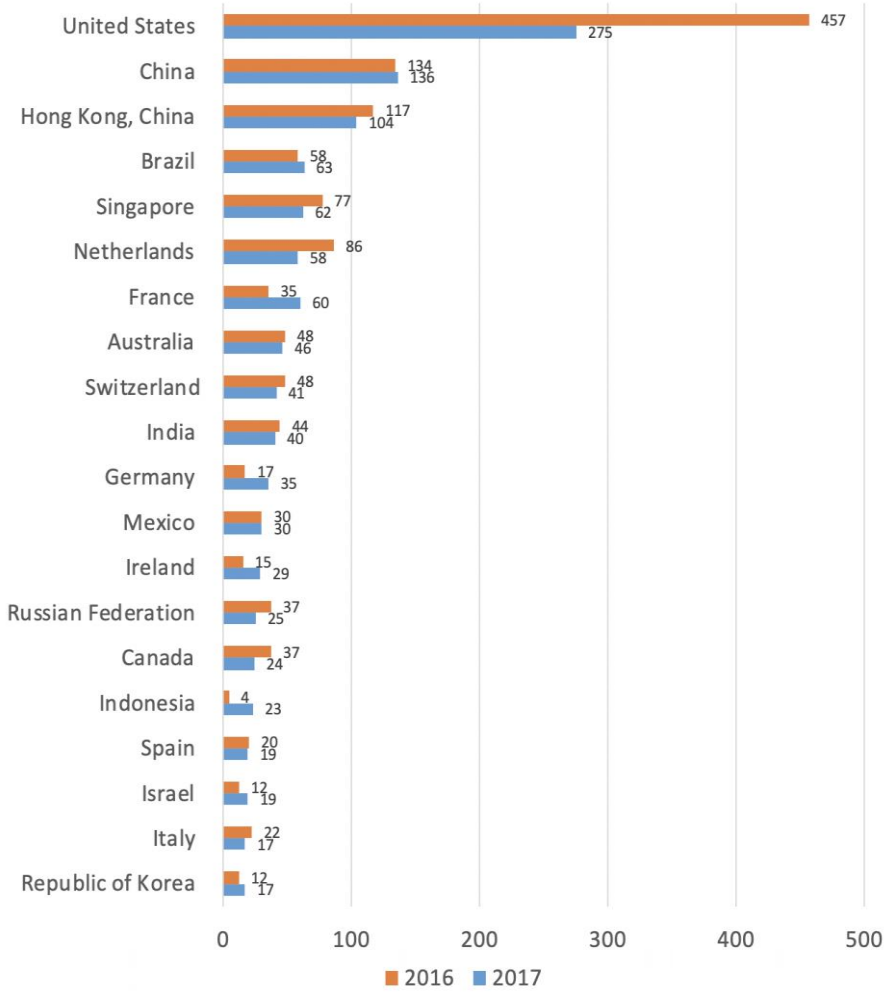
Si comprende dunque perché i sondaggi e le interviste abbiano un effetto generalmente "depressivo" sul posizionamento dell'Italia negli indici internazionali.
Ciò risulta, ad esempio, macroscopico nel caso del livello della corruzione in Italia: secondo alcuni sondaggi, è pari al 70% la percentuale degli italiani che ritiene molto o abbastanza diffuso il fenomeno della corruzione[28].
I numeri, però, di coloro che hanno effettivamente sperimentato episodi corruttivi sono molto più bassi (il 7,9% delle famiglie, nel corso dell'intera vita - Indagine ISTAT condotta nel 2015-2016).
Inoltre, sempre considerando la questione della stima/percezione della corruzione negli indici, va notato che l'Italia è riconosciuto essere uno dei Paesi che maggiormente combatte il fenomeno (peraltro il nostro Paese ha un'Autorità a ciò preposta, l'ANAC).
Secondo il noto "paradosso di Trocadero", più viene combattuta la corruzione, più la si rende percepibile, talché proprio a motivo dell'azione di contrasto l'opinione pubblica italiana è molto più consapevole dell'esistenza di tale fenomeno. Ne conseguono dunque rilevazioni tramite sondaggi/ interviste che penalizzano maggiormente il nostro Paese rispetto ad altri ove il fenomeno corruttivo risulta meno combattuto e ove il pubblico è meno edotto dell'esistenza del problema.
Invece, l'Italia ottiene piazzamenti soddisfacenti ed in linea con il grado di sviluppo del Paese e con le dimensioni competitive della nostra economia, in relazione ad indici basati esclusivamente su *hard data*, che non prendono dunque in esame le percezioni (ad esempio, il *Global Attractiveness Index* della The European House-Ambrosetti, ove l'Italia figura in 16a posizione su 144 paesi nell'edizione 2018).
Nelle risultanze del Gruppo di lavoro indici internazionali è fondamentale anche un'azione di comunicazione "mirata" dell'Italia, che possa incidere sulla percezione sia nazionale che internazionale del nostro Paese.
A tale proposito il Gruppo ha prefigurato l'inserimento di sezioni/segmenti dedicati all'attrazione degli investimenti e alla promozione dell'Italia ai fini

[28] Si veda ad esempio lo studio di Libera sulla diffusione della corruzione a livello regionale, Rapporto Liberaidee, 2018, consultabile al link: http://www.libera.it/schede-630-rapporto liberaidee. Attraverso una ricerca quantitativa (con oltre 10.000 questionari in tutta Italia) e una ricerca qualitativa (con oltre 100 interviste alle associazioni di categoria), Liberaidee offre una panoramica aggiornata circa la presenza e la percezione delle mafie e della corruzione nel nostro Paese e a livello internazionale.

localizzativi, in occasione delle missioni di sistema in selezionati paesi. In tale ottica risulterà preziosa la diffusione attraverso la rete diplomatico-consolare di presentazioni *ad hoc*, così come l'organizzazione di formati ed eventi al fine di aggiornare l'immagine dell'Italia valorizzando i numerosi aspetti di eccellenza ancora poco noti al grande pubblico (si pensi ai primati italiani nel settore dell'innovazione e della ricerca).

Da notare, infine, che sono comunque numerosi i ranking internazionali ove l'Italia si piazza in posizioni di primo piano. Ad esempio, il nostro Paese è ai vertici dello *Healthiest Country Index* pubblicato da Bloomberg (siamo in seconda posizione nell'edizione 2019). L'Italia si posiziona in prima posizione su 33 nel *Digital Tax Index-Locational Tax Attractiveness for Digital Business Models* di PWC (2018). Nel *Best Countries 2019* dello U.S. News & World Report (Washington D.C.), l'Italia è prima nel sotto indicatore "Cultural Influence and Heritage" e seconda nel sotto-indicatore "Adventure", mentre figura seconda nell'indice "Travel Alone" (sempre della U.S. News & World Report). In base al *Foreign Direct Investments-FDI Confidence Index 2019* di A.T. Kearney, l'Italia è fra i primi 10 Paesi al mondo, specificamente in 8ª posizione.

Flussi IDE, top 20 economie (2016 e 2017)



INVESTIMENTI ESTERI DIRETTI E QUALITÀ ISTITUZIONALE

PAOLO SCUDIERI[*]

Nell'attuale contesto italiano ed europeo il rischio derivante dalla contrazione degli investimenti diretti esteri è particolarmente grave per le aree del Paese economicamente più svantaggiate, dove l'afflusso di capitali di lungo periodo dall'estero ha un effetto importante per la crescita del Pil. Quali sono le condizioni principali per favorire l'attrattività di un territorio e, quindi, l'afflusso di capitali? Innanzitutto, un contesto normativo nazionale che promuova il lavoro e riconosca la funzione sociale del tessuto imprenditoriale, oltre ad una pubblica amministrazione efficiente e a un contesto di legalità che non presenti ombre. In generale, consideriamo la questione meridionale utile per tracciare la strada dello sviluppo per il Paese intero.
Vi sono varie ragioni per ritenere che la qualità delle istituzioni di uno Stato possa influire sulla sua capacità di attrarre investimenti dall'estero: se la pubblica amministrazione, gli enti locali e tutte le istituzioni rappresentative funzionano, il mercato e lo spostamento di risorse e capitali ne beneficiano certamente.

1. Perché, quindi, le imprese estere investono relativamente poco in Italia e ancora meno al Sud? Nonostante gli incentivi alle aziende e il costo del lavoro inferiore alla media nazionale, il Mezzogiorno attrae una quota modesta degli investimenti diretti esteri. La dotazione infrastrutturale può essere considerata come una variabile che influenza i costi (e la produttività) dei fattori; la criminalità organizzata può essere considerata, invece, sia come un costo addizionale, sia come un fattore di rischio specifico per l'attività d'impresa. In termini generali, infrastrutture e sicurezza (ovvero certezza nei diritti di proprietà) possono essere considerati due beni pubblici fondamentali per lo

[*] Presidente Adler Pelzer Group.

sviluppo. I fattori di attrazione degli investimenti diretti esteri sono diversi. Il primo fattore influente in questo senso è la dotazione infrastrutturale, aspetto su cui per avere una crescita omogenea dell'Italia è necessario continuare ad investire nel Mezzogiorno. Il tema delle infrastrutture e del lavoro sono i primi due elementi base per scardinare gli effetti perversi della corruzione e della criminalità, perché avvicinano i territori e promuovono la comunicazione virtuosa fra uomini e imprese, creando il substrato necessario per l'attrazione degli investimenti.

La scarsa attrattività del Mezzogiorno deriva infatti da caratteristiche oggettive e generalmente riconosciute, come la lentezza della burocrazia e un contesto di legalità ancora con molte ombre. Nello specifico, un fattore che, facendo alcune valutazioni, risulta particolarmente significativo è il costo del lavoro: secondo alcune stime una riduzione del 10% del costo medio del lavoro nelle regioni meridionali determina una crescita nel numero degli investimenti potenziali pari quasi al 30%. Ad incidere sul costo del lavoro c'è anche il fatto che le imprese meridionali devono in media fronteggiare un contesto di business con costi di produzione più elevati (infrastrutture, PA, ecc.) e un mercato più ristretto rispetto a quello del Nord Italia, a fronte di un costo del lavoro solo di poco inferiore. Questi elementi, combinati alla scarsa disponibilità di personale qualificato, scoraggiano gli investitori, italiani ed esteri.

Tra le misure necessarie, la riduzione del cuneo fiscale sui salari permetterebbe di abbassare il costo del lavoro riducendo in parte l'impatto sul potere d'acquisto dei lavoratori. Inoltre, i costi legati alle procedure burocratiche e al sistema giuridico istituzionale hanno un effetto drammatico sulla competitività delle imprese, rappresentando uno dei fattori principali di disincentivo per i nuovi investimenti. Questi costi sono soprattutto importanti per quanto riguarda la risoluzione dei contratti e la certezza normativa. I tempi infiniti necessari a risolvere una controversia contrattuale scoraggiano il piccolo imprenditore che deve fare nuovi investimenti o ampliare il campo delle relazioni contrattuali per rafforzare la propria presenza sui mercati esteri. Inoltre, allontanano imprese straniere abituate a operare in contesti dove il rapporto con la burocrazia e il sistema giudiziario è meno oneroso. Intervenire dunque in questi settori è essenziale per migliorare la competitività internazionale dell'Italia.

Nell'ultimo decennio la domanda di riforme strutturali si è trasformata in un'esigenza non derogabile. In Italia, secondo dati della Banca Mondiale, è strutturalmente difficile fare impresa: nel 2013 eravamo al 73° posto, con un abbondante distacco da altri Paesi dell'Europa meridionale come la Spagna, al 44° posto. Per il World Economic Forum per competitività nel 2013 venivamo abbondantemente dopo la Francia (21°), la Spagna (36°), attestandoci al 42° posto e il trend di miglioramento non è stato certo evidente negli ultimi anni.

2. Se da un lato le istituzioni devono fare la loro parte, anche i cittadini e le imprese devono fare la loro. Un primo elemento per fotografare l'attrattività di un territorio è il Pil ufficialmente prodotto. Proprio per questo è importante sconfiggere il mercato nero e tutte le forme di sommerso, per permettere a tutto il contesto economico di rappresentare, numeri alla mano, la sua credibilità. Per il centro Studi e Ricerche per il Mezzogiorno (Srm) il valore dell'economia non tracciata e sommersa in Italia ammonta al 19,5% del Pil, pari in termini assoluti a più di 320 miliardi di euro. Nel Mezzogiorno raggiungiamo il 24,8% del Pil. Se a questo dato si aggiunge anche l'economia criminale e illegale, in Italia pari al 3,4% del Pil (circa 56 miliardi) e nel Mezzogiorno pari al 5% del Pil, arriviamo al 22,9% del Pil italiano e al 29,8% di quello meridionale. Una strada obbligata è quella della legalità, che significa anche crescita, perché presupposto per attrarre investimenti esteri.
Nella classifica mondiale dell'indice della legalità (*Rule of Law Index*, indicatore internazionale dalla World Bank) l'Italia ha guadagnato quattro posizioni, passando dal 35° al 31° posto su 113 Paesi per il 2017/2018. Molto però ancora rimane da fare. Se la componente dell'economia "legale" e "trasparente" si posizionasse in Italia ai livelli medi dei paesi dell'area euro, sarebbe possibile recuperare il 2% del Pil: circa 30 miliardi di euro, grazie ai quali si genererebbero maggiori investimenti dall'estero tra gli 11 e i 14 miliardi annui. Solo al Sud, riducendo il peso dell'economia illegale e sommersa permetterebbe di recuperare circa 10 miliardi di euro, pari al 3% del Pil locale. Ogni azienda potrebbe migliorare, in condizioni ottimali, di oltre il 20% il proprio fatturato, rappresentando così un fattore di forte attrattività per gli investimenti sul territorio. Un aumento della legalità favorirebbe la nascita di oltre 200 mila nuove imprese all'anno rispetto ai ritmi correnti, con una crescita anche della loro dimensione media di circa l'8,5%. Una percentuale, quest'ultima, che applicata al settore manifatturiero vorrebbe dire un

passaggio da 9 a 10 addetti medi, dunque un addetto in più in media per ogni impresa. Ciò avrebbe notevoli impatti sui livelli occupazionali: allineandosi alle migliori performance europee (ad esempio, in termini di tempi della giustizia) si recupererebbero 130 mila posti di lavoro e circa mille euro all'anno di reddito pro-capite, con una maggiore probabilità di impiego e riduzione del tasso di disoccupazione di 5,7 punti percentuali.

Il Mezzogiorno, come anticipato, non va visto come caso a parte nel contesto nazionale, piuttosto come l'area che, partendo da una condizione di svantaggio economico e infrastrutturale, può rappresentare la vera occasione di rilancio per il Sistema-Paese. La graduale integrazione delle economie nel mercato globale influenza le aziende del Sud come quelle di qualsiasi altra parte del Paese. Per sopravvivere ed essere competitive le imprese delle regioni meridionali hanno bisogno di un terreno di gioco e vantaggi competitivi equivalenti a quelli di imprese che operano in qualunque altra regione europea. Allo stesso modo le imprese estere, per le proprie decisioni di investimento, confronteranno il Sud Italia con molte altre regioni europee e non, se però tutti gli attori in gioco faranno il proprio lavoro.

In sintesi, emerge che la scarsa performance internazionale del sistema produttivo meridionale sia riconducibile a elementi misurabili, su cui è possibile intervenire attraverso strumenti standard di politica economica o di riforma istituzionale. Ovviamente esistono anche fattori non facilmente osservabili che ostacolano l'attività d'impresa nel Mezzogiorno, ma questi fattori spiegano solo in parte la minore propensione delle imprese a esportare o la minore capacità di attrattiva degli investimenti diretti esteri. Quello che, peraltro, è valido per il Sud può comunque essere considerato valido per il sistema-Paese in quanto tale: cambiano gli equilibri territoriali, ma gli ingredienti del sistema produttivo sono sostanzialmente omogenei in tutta Italia.

La prima conclusione è la necessità, da un lato, di aumentare la disponibilità di capitale umano e di lavoratori con una buona educazione terziaria e dall'altro di creare politiche per il lavoro che agevolino le imprese nelle assunzioni. Appare evidente come lo svantaggio del Mezzogiorno derivi soprattutto da una scarsa qualità formativa, un basso livello di reddito pro-capite, un basso livello di valore aggiunto complessivo, tutti fattori non compensati da un costo del lavoro sufficientemente contenuto. Dato il livello di reddito pro-capite, che difficilmente può raggiungere livelli tali nel medio periodo da diventare un

fattore chiave di attrazione, un primo passo è lavorare sulla formazione e costruzione di competenze innovative.
In sintesi, a determinare la capacità di attrarre investimenti dall'estero concorrono molteplici fattori: ciclici, come la dinamica della domanda; strutturali, come la specializzazione settoriale o la disponibilità di materie prime; fiscali; politici, come la stabilità sociale e del governo; la qualità complessiva delle istituzioni.
L'Italia presenta un ritardo proprio nella qualità dell'operato delle istituzioni che più influenzano la destinazione degli investimenti: secondo stime della Banca d'Italia, se le istituzioni italiane fossero state qualitativamente simili a quelle dell'area dell'euro, tra il 2006 e il 2012 i flussi di investimento esteri in Italia sarebbero risultati superiori del 15% (quasi 16 miliardi di euro) agli investimenti diretti esteri effettivamente attratti nel periodo. Innanzitutto, un'impresa multinazionale nel decidere dove insediare un'affiliata prende in considerazione un ampio spettro di fattori e può discriminare non solo in base alle caratteristiche specifiche degli impianti e del settore obiettivo, ma anche a quelle generali del Paese in cui investe. Secondo, il fenomeno dell'internazionalizzazione produttiva è cresciuto di rilevanza nel corso dell'ultimo quarto di secolo e ha coinvolto in modo crescente economie un tempo alla periferia del commercio e della produzione globali.
Per tornare a essere al centro del sistema economico mondiale, in Italia e in particolare nel Mezzogiorno, dobbiamo investire in infrastrutture, pubblica amministrazione efficiente, certezza del diritto e legalità. Il vero imprenditore vuole innanzitutto operare nella legalità, perché solo in questo contesto c'è trasparenza e vera concorrenza. Il rispetto della legge e la certezza del diritto sono dunque valori economici che favoriscono la crescita e la forza produttiva di un territorio. Questo vale al Sud come al Nord. Da questa angolatura positiva si può proseguire con più slancio verso un cammino decisivo per il Paese.

Bibliografia

R. De Santis, C. Vicarelli, "Fattori di attrazione degli investimenti diretti esteri nell'Unione Europea: il ruolo del contesto istituzionale e la competitività dell'Italia", *Rivista di Politica Economica*, 2001.

G. Barba Navaretti, R. Basile, L. Benfratello, D. Castellani, "Il Mezzogiorno e gli investimenti diretti esteri", 2009 (Saggio preparato per il Centro Studi Confindustria. Il lavoro è basato sul rapporto Banca Intesa Sanpaolo 'Il Sud per l'Italia').
"Il valore economico della legalità e gli effetti sull'impresa e sul credito", *Rassegna Economica*, SRM, 2018.
UNCTAD, *World Investment Report*, 2013.
World Bank, "Doing Business", 2013.

L'ITALIA A EXPO 2020 DUBAI. LA CREATIVITÀ COME COMPETENZA MULTIDISCIPLINARE E INTERSETTORIALE

PAOLO GLISENTI*

L'Expo che si terrà a Dubai nel 2020 (dal 20 ottobre 2020 al 10 aprile 2021) è la prima Esposizione Universale che si tiene in un paese arabo e affonda le radici in oltre 150 anni di storia della manifestazione organizzata ogni 5 anni dal Bureau International des Expositions (BIE), per affrontare e dibattere temi che servono a migliorare le condizioni di vita delle persone, delle Nazioni e dell'intera umanità.
L'Italia è membro del BIE che fu istituito ai sensi della Convenzione sulle Esposizioni Universali, firmata a Parigi il 28 dicembre 1928 e recepita nella legislazione italiana come adesione del nostro Paese al trattato internazionale.

Il ruolo del Commissariato Generale per la partecipazione italiana

Il 30 dicembre 2017 il Governo italiano ha nominato il Commissario Generale che, tramite il Commissariato istituito successivamente presso il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, coordina e organizza la partecipazione dell'Italia all'Esposizione Universale, con la missione di adempiere agli obblighi internazionali che discendono dalla Convenzione del 1928 e di rappresentare il nostro Paese nei riguardi degli Emirati Arabi Uniti, nazione ospitante di Expo 2020 Dubai.
Il compito del Commissario è quello di gestire in Italia e all'estero le risorse pubbliche e private destinate alla partecipazione italiana nonché tutte le iniziative a carattere scientifico, educativo, culturale e artistico a sostegno delle finalità dell'evento.

* Commissario Generale di Sezione per Expo 2020 Dubai.

Da Parigi a Dubai, come sono cambiati i modelli tematici

La prima Expo Universale ebbe luogo a Londra nel 1851.
Inizialmente, l'obiettivo delle Esposizioni fu quello di mettere in mostra i progressi connessi alla rivoluzione industriale, con il passaggio dal modello agricolo a quello manifatturiero nei vari Paesi partecipanti; successivamente, il format di Esposizione Universale, adeguandosi all'evoluzione dei tempi, ha fatto emergere altre tematiche come il lavoro, l'educazione, la salute, la cultura, fino all'attuale focalizzazione sulle ricadute sociali, economiche e culturali che possono venire dalla tutela dell'ambiente, dalla sicurezza alimentare, dallo sviluppo sostenibile in coerenza con i Millennium Development Goals (proclamati nel 2015) e poi con i Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.
Connecting Minds, Creating the Future ("Connettere le menti, costruire il futuro") è il tema dell'Expo 2020 di Dubai, declinato nei sotto-temi Opportunità, Sostenibilità e Mobilità, cioè nella rappresentazione delle eccellenze e delle innovazioni nel campo delle infrastrutture, materiali e immateriali, che mettono in relazione e comunicazione continenti, nazioni, città, culture, religioni, comunità e persone.
(*Il tema era stato anticipato dal Padiglione degli Emirati Arabi Uniti a Expo Milano 2015 dedicato a "Cibo per la mente, delineare e condividere il futuro", derivazione dell'idea di sostenibilità delle risorse alimentari e ambientali alla quale si ispirava l'evento realizzato dall'Italia su "Nutrire il pianeta, energia per la vita"*).
Dubai, in arabo Al Wasl, significa "la connessione", "il collegamento".
Temi e contenuti dell'evento di Dubai prendono spunto da un contesto territoriale in rapida evoluzione, quello dell'area Me.Na.Sa (Medio Oriente, Nord Africa, Sud Est Asiatico) per coinvolgere l'intero sistema relazionale del mondo caratterizzato dalla connettività infrastrutturale tra i paesi e dalla connessione tra le persone, segnando il passaggio da un'organizzazione del mondo secondo lo spazio politico (…) a una organizzazione di tipo funzionale (…), dalla geografia politica a quella dei processi di scambio commerciali, creativi, comunicativi, simbolici, architettonici, ingegneristici[1].

[1] Cfr. Parag Khanna, *Connectography. Le mappe del futuro ordine mondiale*, Fazi, Roma, 2019.

Da Expo Milano 2015 a Expo 2020 Dubai, un contesto nuovo

A Expo 2020 Dubai sono previsti 25 milioni di visitatori, in larga parte provenienti dalla grande area 'Me.Na.Sa', e 190 Paesi partecipanti.
I Millennials, che formano la prima generazione globale dei nativi digitali, e la Generazione Z sono il target più significativo di EXPO 2020 Dubai. Saranno loro ad affiancare quello che è stato tipicamente il 'cuore' dei visitatori alle Esposizioni Universali dell'era moderna: la Famiglia.
I Millennials, la cosiddetta Generazione Y dei nati tra il 1980 e il 2000, si troveranno in quel momento nella fascia tra i 20 e i 40 anni e parteciperanno attivamente, in gran numero, all'evento, mentre i più giovani, la Generazione Z dei nati dopo l'anno 2000, costituiranno una componente minoritaria, anche se non trascurabile, di visitatori.
Per l'Italia e gli altri paesi partecipanti sarà strategico raggiungere e coinvolgere questi 'giovani adulti' che rappresentano già oggi il 24% della popolazione mondiale, il più importante gruppo di consumatori (80 milioni negli Stati Uniti, oltre 9 milioni in Italia) costantemente connessi a Internet, profondi conoscitori delle tecnologie e dei codici della comunicazione digitale.
I Millennials sono la prima generazione interculturale, con una pronunciata passione per le tradizioni locali, portatori di un'innata predisposizione alla condivisione e alla collaborazione. Sono 'nativi digitali', ma soprattutto sono cresciuti "mobile": il 76% del loro tempo su Internet è da device mobile. Sono, come si dice, "always on". Il 97% di loro ha un profilo social personale. Si ispirano ai valori delle relazioni tra culture diverse, alla condivisione spontanea delle esperienze individuali, all'etica della reciprocità e della solidarietà. Sono creativi, animati da desiderio di auto-affermazione e da buone energie imprenditoriali (in Italia hanno fondato 1200 start up, un quinto del totale).
La Generazione Z è invece il target del futuro, quello che nei prossimi anni influenzerà maggiormente le strategie di marketing digitale. Nel 2020, l'anno dell'EXPO di Dubai, costituiranno il 40% del mercato di consumo mondiale. A EXPO 2020 Dubai si affacceranno per la prima volta sulla scena di un grande evento internazionale.
Il contesto locale nel quale ha preso avvio alcuni anni fa la candidatura di Dubai ad ospitare l'Expo del 2020 è caratterizzato dal più alto tasso di

connettività via Internet a banda larga nel mondo arabo e dall'introduzione di tecnologie e metodologie innovative di e-learning per l'istruzione e la formazione professionale, con la diffusione della online e della smart-education nelle università tradizionali e nei modelli didattici dei sistemi scolastici.
In questo quadro, Expo 2020 Dubai propone ai paesi partecipanti di confrontarsi sugli strumenti e sulle esperienze di una 'global collaborative entrepreneurship' – una imprenditorialità collaborativa globale – per discutere idee, progetti e iniziative di diversificazione e innovazione economica inclusiva, sviluppo sociale, crescita culturale, miglioramento dei sistemi infrastrutturali atti a preparare nuovi imprenditori, facilitare la crescita di capacità manageriale, contribuire alla nascita di nuove aziende.

Dal "Made in Italy" al "Made with Italy"

Come presentarsi, dunque, a Dubai nel 2020?
La risposta al tema di EXPO 2020 Dubai potrà essere la presentazione del modello italiano di creazione di valore condiviso reso possibile dalla diffusione delle idee, dei prodotti culturali, delle eccellenze creative, costruito su progetti e soluzioni sperimentate o già realizzate con successo dalle nostre imprese, dai territori, dai centri di ricerca e dai poli educativi. Migliaia di aziende pubbliche e private hanno dato vita in questi anni, allacciandosi alla filiera della creatività, a progetti e iniziative che generano valore diffuso ben oltre i confini delle proprie attività produttive e commerciali.
Questa impostazione ha raccolto sin dai primi mesi un vero patrimonio di storie, esperienze e rappresentanze istituzionali e sociali che si sono attivate per lavorare con il Commissariato: tra i primi, MIUR, MIBAC, CONI, ITA-ICE, RAI, SACE, ANCI, Conferenza delle Regioni, CNR, Confindustria, Confartigianato, decine di Università…
Tema centrale della partecipazione italiana all'Expo di Dubai sarà dunque la creatività come competenza multidisciplinare e multisettoriale, fattore identitario dell'innovazione manifatturiera, tecnologica, scientifica e culturale dell'Italia che si affaccia sul Mediterraneo, crocevia storico e contemporaneo di relazioni e scambi tra Oriente e Occidente.

Per l'Italia, Expo 2020 Dubai è l'occasione per presentare un modello di imprenditoria collaborativa ispirato a idee, progetti e iniziative di innovazione che integrino competenze e applicazioni generatrici di valore economico, sociale, scientifico e culturale.
Si tratta di un'occasione forse irripetibile – "la più importante operazione di promozione del Sistema Italia all'estero dei prossimi anni", è stata definita dalla Cabina di regia governativa sull'internazionalizzazione – messa al servizio di quattro aree ben definite:

1) L'Italia della *Open Culture* per mettere in mostra a Expo 2020 Dubai il patrimonio storico, artistico radicato nei territori a più alto tasso di attività culturale (Lazio, Lombardia, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Campania, Puglia e Sicilia...) e nelle città con la maggiore incidenza di valore aggiunto di cultura sull'economia locale (Roma, Milano, Firenze, Venezia, Torino, Napoli e Palermo...), a seguire Bologna, Trieste, Arezzo, Modena, Reggio Emilia, Pesaro-Urbino, Trento e Bari. Per finire con le "Capitali della Cultura" Matera, Mantova, Parma e Palermo.
2) L'Italia della *Open Creativity* per portare a Expo 2020 Dubai le nuove imprese creative, gli artigiani digitali, i comunicatori che – accanto ai più noti brand del design, della moda e abbigliamento, dell'arredamento, dell'agro-industria, della oreficeria e della cosmetica già affermati a livello globale – possono trovare di fronte a una platea internazionale opportunità per proporsi a nuove forme di collaborazione, partecipazione e crescita.
3) L'Italia della *Open Education* per associare a Expo 2020 Dubai le scuole di Alta Formazione, le Università e gli Istituti Tecnico Professionali e dare forma a un nuovo *landscape educativo*, che raccolga l'opportunità offerta dal crescente livello di istruzione oggi richiesto per formare professioni creative e culturali, sempre meno localizzate, settoriali e "nazionali" e sempre più connotate da competenze trasversali, linguaggi molteplici, relazioni multisettoriali tra le imprese.
4) L'Italia della *Open Diplomacy* per rafforzare a Expo 2020 Dubai il dialogo inter-culturale e inter-religioso tra Europa e area 'Me.Na.Sa' – il contributo del *softpower* umanitario, intellettuale, accademico italiano – aprendo un "corridoio di diplomazia informale" nel quale "diplomazia

scientifica", "diplomazia culturale", "diplomazia giuridica" possano essere fattori chiave di pacificazione e collaborazione internazionale.

È questa l'Italia della "fabbrica bella", fabbrica che mostra una sua qualità sia estetica sia funzionale, tenendo saldamente insieme le due dimensioni. L'Italia industriale che possiede una "cultura politecnica", tra umanesimo e scienza, tra visioni artistiche e competenze tecnologiche, cultura del progetto e cultura del prodotto.

Per la partecipazione a Expo 2020 Dubai, è stato scelto un claim – "La bellezza unisce le persone" – che intende, appunto, significare che la nostra identità nazionale, storica e contemporanea, si definisce nella capacità di integrare armoniosamente il "saper fare" e il "saper essere", competenze e stili di vita, ingegnosità e paesaggio, in un unicum straordinario, irripetibile e universalmente ammirato.

La narrazione dell'eccellenza italiana sarà non solo una rappresentazione nazionale emblematica di creatività, bellezza, arte, scienza e tecnologia, ma una dimostrazione di come competenze, talenti, ingegni possono diventare promotori di nuove opportunità formative, imprenditoriali e professionali.

Una vocazione al multiculturalismo che ha generato il sostrato fertile che ha dato linfa alla creatività e genialità italiana, un mix inconfondibile di immaginazione, capacità d'adattamento e soluzioni inaspettate che applichiamo a ogni nostra impresa, artistica e industriale, e che sta alla base di tutte le eccellenze del Made in Italy.

È la creatività intesa nel senso più essenziale del termine: l'attitudine a riconsiderare le grandi scoperte dell'umanità da prospettive sempre nuove e inesplorate, lavorando nel confronto, nell'apertura e in una visione sempre proiettata al futuro e nutrita dal valore umano.

A EXPO 2020 Dubai questo modello italiano di creazione di valore condiviso offrirà una visione di come:

- ripensare prodotti e mercati mettendo in connessione intelligenze, competenze e professioni;
- ridefinire la catena del valore nelle produzioni economiche e nei servizi sociali che incorporano attività culturali e creative;
- intrecciare le relazioni di diversi saperi, conoscenze, professionalità qualificate per rispondere ai bisogni della società;

- incorporare temi sociali e ambientali nel core business di imprese pubbliche e private, rappresentanze sociali, associazioni, gruppi di cittadinanza attiva e comunità territoriali.

A cominciare dalle opportunità di fruizione e conoscenza del patrimonio culturale, artistico e ambientale che, ad esempio, potrà essere messo in mostra a Dubai con le spettacolari innovazioni interdisciplinari della heritage science italiana –la scienza del patrimonio culturale – sviluppata dal CNR grazie alle applicazioni di tecnologie avanzate di fisici, chimici e ingegneri. È, questo, un esempio delle nuove professioni che, tra memoria e futuro, stanno nascendo e che si svilupperanno dalla sinergia dialettica e fertile delle conoscenze orientate al cambiamento.
Creatività artistica e innovazione scientifica che hanno camminato insieme sin dai tempi dell'eccellenza di Leonardo, ma che oggi assumono in Italia nuovi, e talvolta inaspettati, legami e impulsi.

Il Padiglione italiano, un giardino mediterraneo

Culla del Mediterraneo, crocevia di culture, punto di raccordo e incontro tra Oriente e Occidente, Nord e Sud.
Una dislocazione geografica che ha reso il nostro territorio un *hotspot* per l'accoglienza e l'integrazione di saperi, tradizioni, culture e lingue, generando una biodiversità culturale che, nei secoli, ha connotato un'identità unica.
Il Padiglione Italia sarà collocato in una posizione intermedia tra l'area tematica delle Opportunità e quella della Sostenibilità, due dei tre "petali" che insieme alla Mobilità rappresentano i principali nuclei tematici che ispirano l'intera Esposizione Universale di Dubai 2020.
Il lotto scelto per la realizzazione del Padiglione Italia è ha una superfice totale di 3.420 mq., sulla quale è ammessa la realizzazione di un Padiglione con impronta a terra massima pari a 2'457 mq. L'altezza sarà di 27 metri.
Il Padiglione Italiano che dovrà scandire i momenti dell'aspettativa, del percorso, della suggestione e del ricordo, non sarà altro per i visitatori che un viaggio nel paradiso/giardino che è l'Italia, attraverso il suo straordinario passato (la grandezza nella storia e nelle arti), il suo formidabile presente (la potenza del Made in Italy e delle sue eccellenze nei campi più svariati) e il

suo futuro (toccando, tra gli altri, i temi cari alla green economy che coniugano innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale).
Un vero proprio osservatorio sull'Italia di oggi che celebrerà, accanto ai settori trainanti dell'industria agroalimentare, del food, del design, della moda e del manifatturiero, anche tutti i campi della ricerca e della tecnologia in cui oggi il nostro Paese è espressione di eccellenza.
Il percorso all'interno del Padiglione Italiano sarà perciò come un viaggio dove la bellezza si fa paesaggio, quindi giardino – connettendo storie, geografia e, racconti, uomini – e ispira la conoscenza. Le "vetrine" produttive del Paese aperte nel Padiglione dovranno essere aperte a tutti i 28-30 mila visitatori attesi ogni giorno, e gli spazi dovranno idealmente essere messi a disposizione di studenti, docenti, professionisti, imprenditori, manager pubblici e privati e istituzioni in modo tale da permettere loro di assumere un ruolo di protagonisti consapevoli nel processo di trasformazione digitale dello studio, del lavoro e dell'attività produttiva dell'Italia e degli italiani.
Il primo fattore nella pianificazione e nella progettazione degli spazi del Padiglione italiano consisterà nel posizionare il visitatore al centro dell'esperienza che dovrà scandire i momenti dell'aspettativa, del percorso, della suggestione e del ricordo. Nel Padiglione italiano il tema scelto dall'Italia sarà implementato e comunicato in modo completamente integrato. Sia la forma che il contenuto saranno valori condivisi sviluppati nella progettazione secondo un processo creativo e di ispirazione unico, che fonde progetto architettonico, architettura digitale di luci e suoni, i materiali per la costruzione, presentazione delle vetrine produttive, prototipi e progetti di creatività come competenza. Il design della struttura che ospiterà il Padiglione non sarà quindi solo un contenitore espositivo, ma farà parte della storia che la partecipazione italiana desidera raccontare; la riassumerà, ne sarà una metafora e un simbolo iconico.
Non più uno spazio espositivo, ma uno spazio dimostrativo che combinerà i codici di estetica e funzionalità con quelli di innovazione tecnologica e sostenibilità.
Per il Padiglione, l'acqua sarà elemento metaforico della connessione di competenze, delle relazioni tra popoli e civiltà, dello scambio commerciale e della collaborazione scientifica e creativa come elementi fondanti del sapere

universale e dell'identità italiana, nella sua storia e nella sua contemporaneità, nella "visione marittima" che da sempre la ispira e che oggi la definisce.
Con queste premesse la *visitor experience* del visitatore dovrà essere memorabile ed emozionante nel:

- mostrare a tutti gli elementi fondanti dell'identità nazionale legati alla creatività come competenza che genera valore sociale, economico e culturale;
- rappresentare il ruolo culturale, produttivo, scientifico dell'Italia nel Mediterraneo 'allargato', cioè nell'area vasta che va dall'Asia Sud Occidentale al Medio Oriente, dai Paesi del Golfo a quelli dell'Africa settentrionale, sino alla sponda Sud e a quella europea del Mediterraneo;
- promuovere la competitività del 'brand Italia', anche attraverso iniziative ed eventi da realizzare in partnership con altri Paesi partecipanti a Expo 2020 Dubai;
- sviluppare iniziative di attrazione di investimenti verso i territori e le imprese italiane che mostrino le opportunità rappresentate dalle eccellenze legate all'innovazione nei processi e all'utilizzo delle tecnologie per la sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Si tratta di progettare un percorso che, dopo aver mostrato al mondo nel 2015 la straordinaria ricchezza della biodiversità agro-alimentare italiana, offra nel 2020 un'identità e un'immagine legate alla biodiversità culturale e creativa. Si tratta di riproporre come fattore necessario alla progettazione del futuro il meticciato artistico, culturale e creativo che ha fatto dell'Italia, al di fuori dei propri confini, un modello unico e ammirato. Quella capacità combinatoria di pensiero, scienza e tecnologia che è oggi alla base del successo di molte eccellenze italiane. L'intreccio di esperimenti e valutazioni scientifiche con congetture e prototipi della creatività e del design per la costruzione del nuovo mondo di domani alla quale l'Italia lavora.

Il ritorno atteso della partecipazione italiana

È realizzabile in questa prospettiva un progetto di partecipazione a EXPO 2020 Dubai che generi un forte ritorno sull'investimento pubblico e privato

che sarà necessario mettere in campo, lanciando una nuova iniziativa di "diplomazia economica" su larga scala?
Secondo le analisi condotte dalla School of Management del Politecnico di Milano, il modello di partecipazione scelto dall'Italia per Expo 2020 Dubai (basato come abbiamo detto su un Padiglione che diventa un *Innovation Hub*, può avere un impatto economico positivo di oltre 1 miliardo e 650 mila Euro all'anno, su un periodo di 3-5 anni dopo l'evento.
Le potenzialità e i benefici economici riguardano:

- i nuovi flussi di export che passano da Dubai verso il Medio Oriente, Nord America, Asia del Sud con in testa l'India e la Cina;
- gli investimenti dall'estero nelle piccole e medie imprese italiane che puntano sull'innovazione;
- la crescita dei flussi turistici mediorientali verso l'Italia;
- le prospettive di internazionalizzazione del sistema universitario italiano.

L'analisi del Politecnico di Milano è partita dal progetto italiano per Expo 2020 Dubai che coinvolge principalmente i settori dell'aerospazio, delle scienze della vita, della mobilità sostenibile e dell'automotive, della transizione energetica, del big data e delle imprese creative (design, moda, arredo, enogastronomia).
Partecipando a Expo 2020, l'Italia punta a recuperare quote di mercato nei paesi per i quali Dubai è uno dei maggiori *hub* mondiali tenendo conto che l'intera area medio-orientale pesa per circa 20 miliardi di Euro nella nostra bilancia commerciale e che la sua centralità sarà ulteriormente accentuata dallo sviluppo dalla Belt and Road Initiative.
Anche considerando il solo Medio Oriente e Area del Golfo, un aumento delle esportazioni verso l'area dell'1% significherebbe 200 milioni di Euro aggiuntivi all'anno per il Sistema Italia.
Il modello di *Innovation Hub* può inoltre generare, secondo le analisi condotte dal Politecnico di Milano, un significativo flusso di investimenti (Ide) verso le nostre PMI innovative, stimato in 150 milioni di Euro l'anno per ogni 1% di incremento rispetto all'attuale capacità di attrazione in operazioni *greenfield* (attualmente su uno stock italiano di circa 327 milioni di Euro di Ide, appena 2 miliardi di Euro provengono dai Paesi del Medio Oriente).

L’esame prospettico sui flussi turistici dall’area verso l’Italia (facendo anche focus sul turismo sanitario in aumento verso i poli di eccellenza italiani) potrebbe generare altri 25, 5 milioni di Euro.
I professori Lucio Lamberti e Lucia Tajoli della School of Management, infine, hanno anche affrontato il tema delle probabili ricadute di Expo 2020 di Dubai delle collaborazioni riguardanti le università e gli istituti di ricerca dell’Italia attraverso l’opportunità di rafforzamento dell’interscambio con i Paesi interessati dall’Esposizione di docenti e ricercatori.
Partendo dall’*hub* di Dubai, un ponte verso l’area Me.Na.sa che nei prossimi anni diventerà il più grande mercato al mondo per domanda di formazione, le prospettive che si aprono per la internalizzazione del sistema universitario italiano sono ritenute unanimemente di grandissimo interesse.

PARTE TERZA

Dal Sistema Italia al Brand Italia: l’evoluzione

LA PERCEZIONE DEL BRAND ITALIA: UNA PRIMA ANALISI DI SOCIAL INTELLIGENCE

SIMONA BATTISTELLA[*], ELENA DALLA MASSARA[**]

L'Italia ha goduto storicamente di una spiccata capacità evocativa, grazie a un patrimonio artistico, culturale e paesaggistico da primato e a una creatività ed eccellenza di prodotto riassunta nel termine Made in Italy. Ma oggi realtà come Venezia, Roma, Firenze, Milano godono di una fama indipendente, e a volte superiore, a quella del nostro Paese. Così come i brand aziendali o testimonial d'eccezione spesso sono più forti del nostro marchio nazionale.

Secondo il *Nation Brands Report* pubblicato da *Brand Finance* a fine 2019, Singapore è il più forte al mondo, seguito da Svizzera, Olanda e Germania. L'Italia è in quattordicesima posizione. Dal punto di vista economico, Stati Uniti e Cina svettano ai primi posti, con un valore associato al brand nazionale rispettivamente di 27 e 19 trilioni di dollari. L'Italia appare al decimo posto, con un valore di 2.1 trilioni di dollari.

Perché in termini di brand l'Italia non è in vetta alle classifiche mondiali? E inoltre, l'immagine promossa corrisponde a quella percepita dal pubblico? In cosa consiste il marchio Italia, come e chi ne parla nel mondo?

Come in ogni strategia d'azione e di comunicazione efficace, l'individuazione degli asset valoriali di un brand nazionale di qualità e globalmente riconosciuto, in grado di rafforzare la propria competitività, di attrarre capitali di investimento, talenti e turismo, è un fattore chiave.

È una scelta di posizionamento che necessariamente deve discendere dagli obiettivi strategici del Sistema Paese, ma che altrettanto necessariamente deve essere adattata in base al *Country of Origin Effect* (*COE*), ossia l'influenza del paese di provenienza sulle attitudini e percezioni dei singoli "riceventi", le cui caratteristiche e dinamiche sono approfondite nel paragrafo

[*] Chief Executive Officer CULTUR-E.
[**] Project Manager and Data Strategist CULTUR-E.

successivo. Quel che preme sottolineare è che tale processo di adattamento, per essere efficace e non alterato dai condizionamenti del "mittente", ossia i decisori della strategia di comunicazione globale del brand Italia, deve basarsi su un robusto processo iniziale di analisi delle specificità locali e delle percezioni dei target nei diversi contesti. In altre parole, per capire la difficoltà ad emergere del nostro Sistema Paese, e per impostare una strategia futura efficace, serve misurare lo stato attuale della sua brand awareness nei diversi contesti locali. Per farlo abbiamo a disposizione diversi strumenti di indagine a campione e analisi di mercato. Noi abbiamo utilizzato un'analisi a campione online, ricorrendo all'ascolto delle conversazioni in rete.

1. Social Intelligence: uno strumento di analisi contemporaneo

Secondo il *Global Digital Report 2019*[1] di *We are Digital* e *Hootsuite*, gli utenti di Internet crescono di oltre un milione ogni giorno, con un totale di 4,39 miliardi di persone online, 3,48 miliardi nei social media e 3,26 miliardi che utilizzano i social network su dispositivi mobili. In media gli utenti trascorrono 6,5 ore al giorno sul web, per un totale di 100 giorni all'anno, di cui circa un terzo sulle piattaforme social. Il 98% dei navigatori del web nelle principali economie mondiali visita almeno un canale social al mese, l'83% è attivo con contenuti, like, condivisioni. E l'utente medio ha un account su quasi nove piattaforme diverse[2].

Oggi web e social costituiscono il primo canale di informazione e di comunicazione al mondo. La misurazione dell'impatto del brand Italia sul pubblico non può che tenerne conto. Non è più sufficiente lavorare con le tradizionali metodologie di ricerca che individuano a priori campioni di utenti corrispondenti a determinate caratteristiche anagrafiche, socio-culturali ed economiche, specie se l'orizzonte che interessa prendere in considerazione è l'orizzonte mondo. Indipendentemente dallo strumento tradizionale prescelto, quando l'interesse è abbracciare con una visione d'insieme la mappa quali-quantitativa delle percezioni del Brand Italia all'estero, qualsiasi operazione per garantire esaustività ed estensività della

[1] Global Digital Report 2019 - wearesocial.com/global-digital-report-2019.
[2] GlobalWebIndex 2019 - globalwebindex.com/2019-consumer-trends.

ricerca tradizionale risulterebbe inevitabilmente parziale, e parzialmente delimitata.
La prorompente crescita materiale di Internet, con la straordinaria intensità delle conversazioni che sviluppa al suo interno, ci porta invece a ribaltare il punto di vista, a non immaginare più a priori il campione e le domande d'indagine, ma piuttosto a passare a una modalità di ascolto non strutturata di quanto gli utenti esprimono e condividono spontaneamente. Ma non solo: ci porta anche a osservare attentamente quanto i canali di informazione come testate, magazine e blog pesano sulla quantità e la tipologia dei contenuti che circolano in rete e come questi canali concorrono a formare e influenzare le opinioni degli utenti, grazie alla diffusione in rete dei loro contenuti tramite gli strumenti della condivisione e del commento.
In tale mutato contesto, la sfida non è dunque campionare a priori, né formulare domande esplicite o indurre dialoghi e interazioni da cui trarre evidenze, ma è capire come segmentare il mare magnum delle conversazioni in rete in base agli obiettivi della ricerca. La sfida metodologica della Social Intelligence è individuare cluster significativi di contenuti, caratterizzati per tematiche, canali, localizzazione, tipologia di utenza. È tracciare comportamenti ricorrenti, trend di crescita e variazioni significative nei flussi d'informazione che possano offrire insight utili all'obiettivo di comprensione.
Inutile dire che disegnare una mappa quali-quantitativa delle percezioni del Brand Italia all'estero non è un'operazione semplice, vista la complessità del tema, la sua estensione in termini di contenuti, linguaggi e dimensioni valoriali. Quello che abbiamo avviato è un primo monitoraggio, realizzato a partire da domande di ricerca coerenti con gli obiettivi del Sistema Paese, ma delimitato nel tempo e nei volumi, allo scopo di individuare dei primi trend di andamento delle conversazioni e delle percezioni relative al nostro Paese su cui aprire un confronto costruttivo ed efficace.
Per la ricerca abbiamo utilizzato una tra le piattaforme di Social Intelligence leader nel mercato internazionale per rilevare le conversazioni mondiali su web e social media (siti e canali social quali Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, blog; agenzie, testate online e webzine di attualità o tematiche; aggregatori di news)[3]. Vista l'impressionante mole di conversazioni rilevate

[3] I dati raccolti sono quelli resi pubblici da account e utenti, non potendo rilevare conversazioni e contenuti pubblicati in gruppi o profili privati. Rispetto a Instagram, si tenga in considerazione che la piattaforma ha uno storico limitato a un centinaio di post per i soli

a livello globale sul tema Italia, abbiamo dovuto circoscrivere la base dati al mese di gennaio 2020, estraendo il 5% delle conversazioni generate in tutto il mondo e relative alle 4 lingue europee più parlate secondo la classifica annuale *Ethnologue 200*[4], nell'ordine inglese, spagnolo, francese, portoghese. Abbiamo inserito anche la lingua italiana, per permetterci di comparare dati e percezioni interne ed esterne al nostro Paese. Abbiamo quindi impostato una ricerca sulle parole *Italia*, *italiano*, con sue declinazioni di genere – maschile, femminile, plurale e singolare – e relative traduzioni nelle diverse lingue analizzate.

Una volta definito un campione significativo di conversazioni, ci siamo preoccupati di individuare delle chiavi di segmentazione dei contenuti coerenti con il primario obiettivo della ricerca, ossia l'interesse a verificare se e in quale misura l'immagine dell'Italia promossa dal Sistema Paese venga percepita come tale dal pubblico in rete e con quali caratteristiche o scostamenti. Si è scelto dunque di impostare la ricerca sugli assi valoriali di riferimento della Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese del MAECI relativi alle attività di diplomazia economica, culturale e scientifica, strutturando un apparato di parole chiave molto ricco e articolato per ciascun macro-tema e traducendolo sempre in tutte le lingue prese in esame: economia e prodotto, parole chiave relative a contesti e brand di PMI e grandi aziende, moda, design, architettura, sport, food, energia[5]; scienza e università, parole chiave relative a università e centri ricerca, scienziati e ricercatori, studi e ricerche; cultura e patrimonio, parole chiave relative agli ambiti culturali e al patrimonio paesaggistico, storico e artistico italiano.

Abbiamo inoltre individuato a parte il tema del Made in Italy, per capire quanto emerge nelle conversazioni in Italia e nel mondo questo termine, quale consapevolezza se ne ha e come viene percepito e utilizzato dagli utenti. Sono invece state escluse tematiche di politica, salute, società, cronaca nera e rosa, giustizia, tramite un ricco apparato di parole chiave.

---

account business o per gli hashtag pubblici. I volumi rilevati sono quindi bassi rispetto alle altre piattaforme, venendo probabilmente sovrastati dalla mole maggiore di dati provenienti dagli altri canali.

[4] Ethnologue 200 di SIL International (fondazione per lo studio e lo sviluppo delle Lingue nel mondo) www.ethnologue.com/guides/ethnologue200.

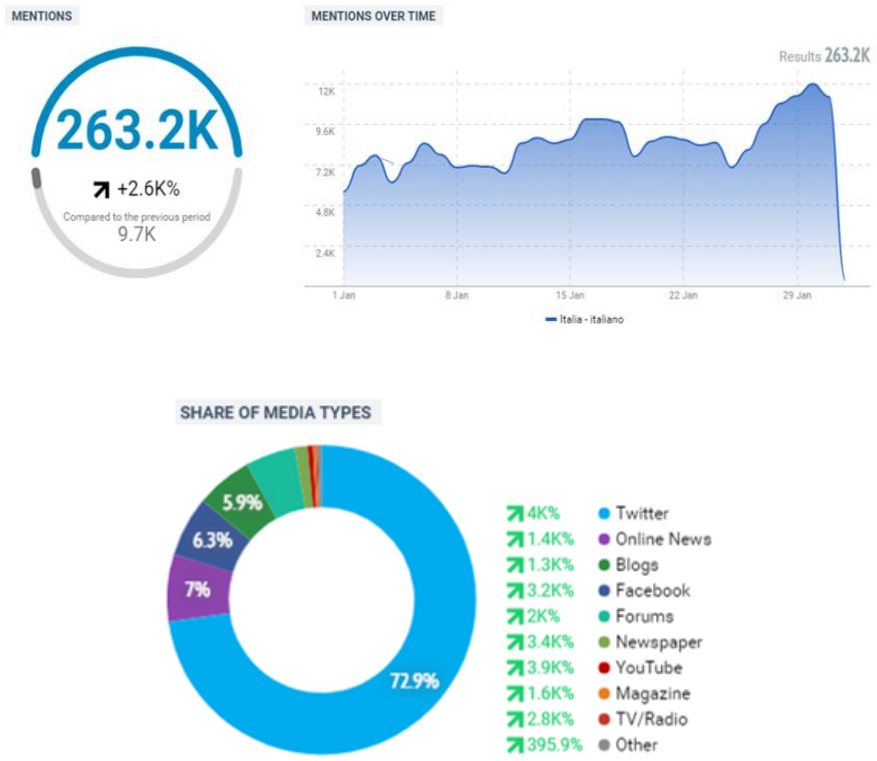
[5] Rispetto al primo macro-tema, abbiamo analizzato anche il mondo sportivo in quanto – come si vedrà in seguito – è un vettore importante di promozione dell'Italia, attraverso club e atleti estremamente attivi o noti su web e social.

Rispetto a casi internazionali, come ad esempio quello legato al Coronavirus, sono stati mantenuti i contenuti associati alle tassonomie utilizzate per Scienza e Università, per far emergere contributi relativi a studi, ricerche e mondo scientifico.

2. Arte e cultura: vettori trainanti del brand Italia, specialmente su Twitter

A gennaio 2020 l'Italia dell'arte, dell'economia e della scienza ha generato una grande mole di contenuti nella rete mondiale, con un aumento del 2,6 K% rispetto a dicembre 2019 (Fig 1).
I contenuti che contengono la parola chiave 'Italia' o 'italiano' sono quotidiani e significativamente numerosi. Le citazioni si diffondono principalmente su Twitter, tramite rilanci o commenti di news, oppure tramite foto e commenti personali.
La piattaforma social è utilizzata soprattutto all'estero, dove raggiunge l'86,3% di volumi in lingua spagnola, l'85,8% in portoghese, il 79,1% in inglese e il 71,9% in francese, ma rimane comunque la più usata anche in lingua italiana con il 57,3%, seguita da Facebook al 15,3%, e dai siti di news al 9,89%.
La concentrazione delle conversazioni nel canale Twitter ci offre un primo insight di interesse riguardo le dinamiche di diffusione dei contenuti relativi al brand Italia. Ci si poteva infatti aspettare un volume assai superiore di conversazioni nel canale Facebook (mente Instagram non è coperto a sufficienza dallo strumento di monitoraggio per la policy restrittiva del network).
La concentrazione sul canale Twitter e la partecipazione degli utenti attraverso like (80%) e in minore misura condivisioni (14,5%), fornisce invece un quadro chiaro dei canali social da presidiare attraverso un'azione di promozione integrata del Brand Italia e suggerisce di intercettare con decisione l'engagement su questo canale.

Figura 1 *Il primo grafico evidenzia il 5% del totale dei volumi di citazioni raccolte a gennaio 2020 sulle parole chiave 'Italia, italiano' con relative declinazioni di genere (maschile e femminile) e lingua (ENG, ES, FR, PT, ITA). Il secondo grafico sviluppa l'andamento delle citazioni nel corso del mese, mentre il terzo grafico evidenzia la distribuzione dei volumi per canale, web o social.*

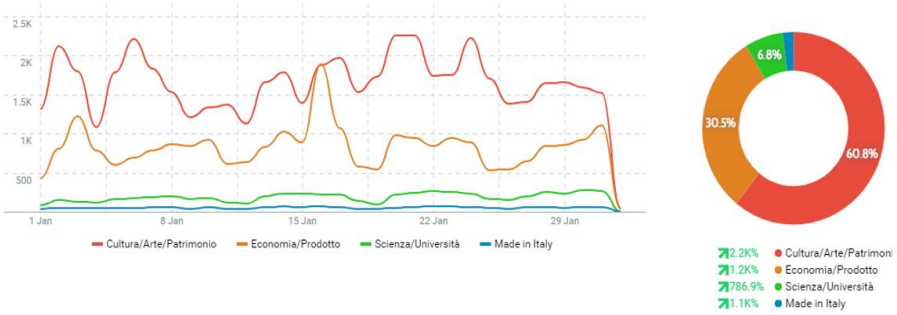


Per quanto riguarda i temi discussi, a generare i maggiori picchi di citazioni è senza dubbio l'Italia dell'arte, della cultura e del patrimonio storico-paesaggistico che rappresenta il 60,8% del totale dei dati raccolti a gennaio 2020 (Fig. 2).

Come vedremo più avanti, il Made in Italy in quanto tale genera numeri continuativi nel tempo, ma contenuti nei volumi, mentre i contenuti relativi alla scienza e all'università sono presenti solo per il 6,8% e faticano ad

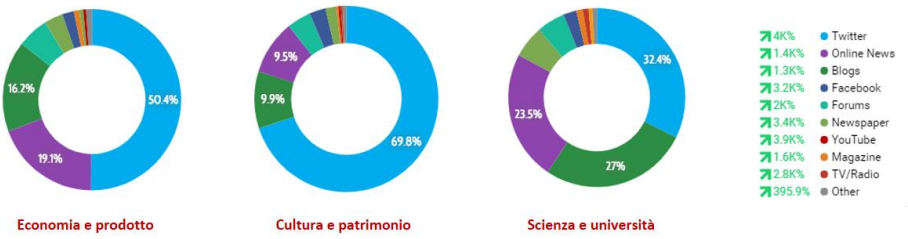
emergere perché sovrastati da brand sportivi e di prodotto (30,5%), oltre che dai temi di carattere artistico e culturale.

Figura 2 *Distribuzione del 5% del totale dei volumi di citazioni raccolte a gennaio 2020 sulle parole chiave 'Italia, italiano' nelle 5 lingue monitorate, organizzate secondo i macro-temi individuati a inizio della ricerca: Economia e prodotto, Scienza e università, Cultura e patrimonio, Made in Italy.*



Anche la forte presenza di Twitter, come evidenziato dalla figura 1, è influenzata dall'asset culturale, che sembra spopolare sulla piattaforma dei cinguettii, per diminuire quando si parla di prodotto e di scienza, dove aumentano i blog e i siti di news (Fig. 3).

Figura 3 *Distribuzione del 5% del totale dei volumi di citazioni raccolte a gennaio 2020 sulle parole chiave 'Italia, italiano' nelle 5 lingue monitorate, organizzate per macro-temi e per canali web: siti di news e aggregatori di notizie, quotidiani, magazine, tv e radio, blog, forum, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube.*



Riguardo i contenuti nello specifico del settore tematico, rimbalza ad esempio dalla Francia al Brasile la notizia dell'apertura a febbraio 2020 di una villa restaurata a Pompeii, rilanciata principalmente su siti di news e su

Twitter. Così come Venezia, Portofino e Capri sono oggetto di tweet di profili Twitter statunitensi, come *Destinations*, dedicato a posti di villeggiatura nel mondo, e *L'arte est une étoile* su arte e bellezze mozzafiato.
Un caso esemplare è il centenario della nascita di Federico Fellini, che tocca i cinque continenti, con articoli (21,8%), post su blog (15,7%), ma soprattutto tweet (60,9%) di testate giornalistiche, archivi o fondazioni di cinema, festival e premi (come ad esempio i Golden Globe Awards), ma anche appassionati e studiosi della settima arte. Dall'Italia agli Stati Uniti, dall'Argentina al Brasile, per passare da Olanda, Perù, Canada, Spagna, Francia, Repubblica Dominicana, account e utenti si rincorrono per omaggiare il maestro della Dolce Vita attraverso ricordi, foto, approfondimenti, commenti personali su scene di film particolarmente amate.
Lo stesso avviene per il cinquecentenario della morte di Raffaello Sanzio, con l'apertura a gennaio dell'Anno Sanzio che genera eco in tutto il mondo. In questo caso i contenuti si distribuiscono più equamente tra Twitter (31%), testate e siti di news (27%), blog (26%).
La bellezza dell'Italia attira ed emoziona gli stranieri online, a volte anche grazie a testimonial di eccezione, come Jennifer Lopez che ha spopolato in rete con la dichiarazione di voler vivere in un piccolo paesino italiano, per ritrovare relax e qualità di vita, oppure con la serie TV americana "Mystery of the Abandoned" sulle grandi opere di ingegneria abbandonate, che ha dedicato una puntata alle Alpi italiane, suscitando interesse degli utenti per le nostre alte vette.
Non mancano notizie e recensioni d'arte, come l'esposizione di quadri di Mantegna e Tiepolo a New York o il ritrovamento di un'opera di Klimt in una galleria a Piacenza.

Figura 4 *Geolocalizzazione del 5% del totale dei volumi di citazioni raccolte a gennaio 2020 sulle parole chiave 'Italia, italiano' nelle 5 lingue monitorate, organizzate secondo i macro-temi Economia e prodotto, Scienza e università, Cultura e patrimonio. Sul Made in Italy si veda la figura 5.*

Al di là e oltre i grandi eventi, la cultura italiana genera nella rete di tutto il mondo una moltitudine di contenuti su diversi argomenti, personaggi e luoghi. I maggiori volumi si concentrano tuttavia in Europa e negli Stati Uniti (Fig. 4), non solo per quelli relativi all'arte e alla cultura, ma anche per gli altri asset.

In particolare, i post su brand italiani, cultura e scienza sono maggiormente frequenti in Italia, nello stato di Washington e, a distanza ma con volumi pari o superiori al migliaio, in Brasile, Argentina, India[6]. Si tratta per lo più di concentrazioni localizzate di contenuti e conversazioni che non ci sorprendono per la presenza di forti comunità di origine italiana o uno storico legame con il nostro Paese.

Mentre è da approfondire il singolare interesse per l'Italia espresso in rete dal mondo indiano, già rilevato in altre nostre analisi di social intelligence relative a prodotti italiani.

[6] Rispetto alla geolocalizzazione di conversazioni e interazioni, va tenuto presente che il dato rilevabile dipende dalla localizzazione dei dispositivi mobile (quando consentita dall'utente proprietario) e da quella dei server in caso di una navigazione da laptop e postazioni fisse.

3. Il Made in Italy in rete non è un brand worldwide

Il "Made in Italy" è un marchio da 97 miliardi di dollari[7]. Un valore supportato dalla crescita dei brand del lusso come Gucci, Prada, Armani, ma anche da grandi attori dell'alimentare come Kinder e Nutella in testa (seguiti da Ferrero Rocher, Barilla, Lavazza e Campari), da colossi delle telecomunicazioni come Tim e Fastweb, da protagonisti dell'energia come Eni ed Enel, e dell'automotive come Ferrari e Fiat.

Secondo uno studio condotto da Semrush[8], azienda leader nell'online marketing e nell'analisi della concorrenza, se si confrontano le ricerche in rete degli utenti, nel 2018 è il termine "Made in India" il leader mondiale, con 270 mila ricerche mensili, superando la Cina, che aveva dominato nel 2016 e nel 2017 e che oggi riporta volumi di ricerca pari a 140 mila al mese.

Un successo, quello di New Dehli, dovuto anche alla campagna "Made in India" lanciata dal Primo Ministro Narendra Modi nel 2017, con l'intento di trasformare il suo Paese in un HUB mondiale della manifattura globale. Il "Made in Italy" si colloca in terza posizione, con 88,7 mila ricerche ogni mese: un buon risultato, ma in netto stacco rispetto ai volumi dei due paesi asiatici.

Il nostro Made in Italy è dunque un brand cercato in rete, ma quanto viene effettivamente usato dagli utenti di blog, forum, siti e social network?

Dalla nostra ricerca (Fig. 5) emerge che il doppio termine che sintetizza l'eccellenza imprenditoriale, culturale e scientifica del nostro Paese raccoglie volumi relativamente limitati nelle 5 lingue analizzate, ed è inoltre un lessico che non esce dai confini nazionali e da quelli statunitensi, dove viene utilizzato principalmente nello stato di Washington e in California.

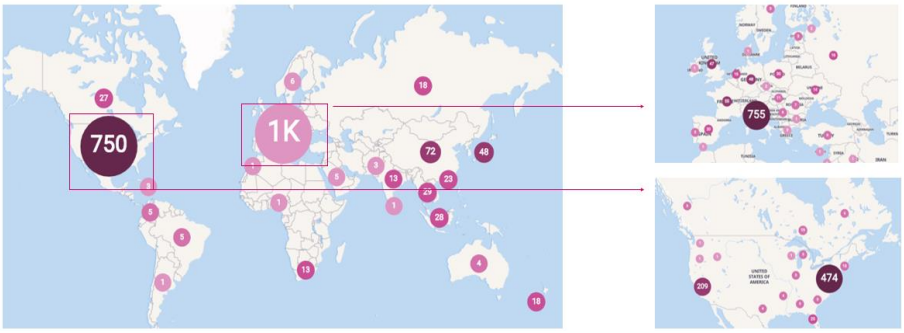
In proporzione, a gennaio ci hanno meglio rappresentato l'insieme delle singole città italiane, Fellini e Raffaello, il Milan e la Juventus, Ronaldo e Lukaku.

---

[7] *BrandZ Top 30 Most Valuable Italian Brands* del gruppo Wpp, leader nei servizi di pubblicità, comunicazione strategica e consulenza di marketing, e Kantar, sua divisione dedicata ad insight, consulenza e data management.

[8] https://www.affaritaliani.it/milano/made-in-italy-un-primato-in-ascesa-al-top-per-moda-design-cibo-586157.html (https://www.semrush.com/).

Figura 5 *Geolocalizzazione del 5% del totale dei volumi di citazioni raccolti a gennaio 2020 sulle parole chiave 'Italia, italiano' nelle 5 lingue monitorate, filtrati con l'ulteriore parola chiave "Made in Italy".*



A differenza dei contenuti relativi agli altri asset valoriali analizzati, i quali si concentrano con decisione sul canale Twitter, a citare maggiormente il "Made in Italy" sono soprattutto siti e portali di informazione (43%) in inglese e in italiano, seguiti da Twitter (29,3%) specialmente in italiano e da parte di istituzioni, testate giornalistiche, portali di prodotto o manager e consulenti (es. Farnesina, Marta Leonori - Consiglio Regionale del Lazio, Il Sole 24 Ore, La Repubblica, Gambero Rosso, ecc.) e da blog (16,4%), anche qui per lo più italiani e legati a moda, design, agroalimentare e all'informazione locale.

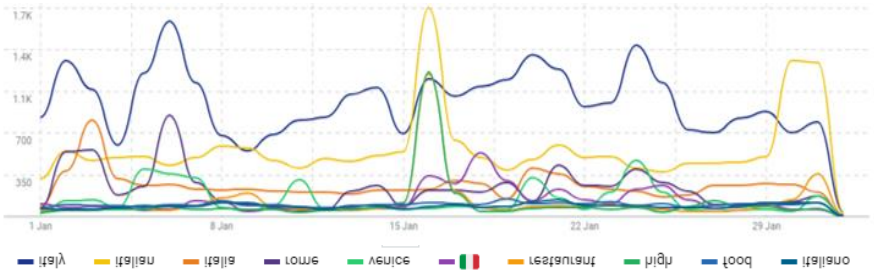
La presenza del tema Made in Italy in rete è quindi il frutto di una operazione di promozione che possiamo definire "push" da parte dei canali di informazione, sia istituzionali che generalisti e tematici, ma che non appartiene al linguaggio prevalente in rete e che ingaggia poco gli utenti nel luogo dove più interagiscono sul tema Italia, ossia il canale Twitter.

4. Un racconto dell'Italia in micro-post su sport, cibo e città d'arte

In generale, il brand Italia registra in rete una frammentazione di messaggi eterogenei, con numerosi micro post da parte di molteplici attori (testate giornalistiche e aggregatori di notizie, agenzie di viaggio, singoli utenti). Qualche vettore più forte e rappresentativo emerge all'estero, dove a gennaio spiccano su tutti i contenuti relativi al cibo italiano con segnalazioni o

commenti su ristoranti italiani nel mondo, ricette, pizza, spaghetti e ravioli, soprattutto in inglese, oppure tweet e post che citano Venezia e Roma quali mete turistiche o sfondi di foto di viaggio (Fig. 6).
Rispetto al cibo, va rilevato che non sempre i contenuti sono relativi a prodotti realmente italiani, specialmente negli Stati Uniti, dove il nostro tricolore viene affiancato anche al Parmesan, alla mozzarella cheese o alla catena Domino's Pizza, tanto in voga oltreoceano e che ora intende aprire oltre 800 pizzerie in Italia.
La declinazione straniera, se non la palese contraffazione, si insinua anche nel web e monopolizza una parte delle conversazioni su uno degli asset tematici del brand Italia.

Figura 6 *Andamento delle parole più utilizzate nelle 4 lingue straniere analizzate e relative al 5% del totale dei volumi di citazioni raccolte a gennaio 2020 sulle parole chiave 'Italia, italiano'.*



Per approfondire l'analisi tematica abbiamo individuato gli hashtag maggiormente associati all'Italia. Per loro natura, gli # riassumono concetti e idee legate a un singolo post, e aiutano a reperire con maggiore facilità contenuti correlati presenti nella stessa piattaforma social.
Nel nostro caso, ci possono aiutare a individuare e comprendere trend tematici relativi al nostro Paese. Se infatti confrontiamo quelli più utilizzati nel web nostrano a quelli usati all'estero, emergono alcune sovrapposizioni, ma con pesi diversi, e alcune peculiarità (Fig. 7 e Fig. 8).

Figura 7 *I 50 hashtag più utilizzati in lingua italiana in relazione al 5% del totale dei volumi di citazioni raccolte a gennaio 2020 sulle parole chiave 'Italia, italiano'.*

Figura 8 *I 50 hashtag più utilizzati nelle 4 lingue straniere analizzate, in relazione al 5% del totale dei volumi di citazioni raccolte a gennaio 2020 sulle parole chiave 'Italia, italiano'.*

Se, ad esempio, il Coronavirus, le città di Roma e Milano, il campionato di calcio di Serie A e l'hashtag #travel prosperano nel web dentro e fuori i nostri confini, pur con pesi e volumi differenti, in Italia gli hashtag nuovi o di maggiore spicco a gennaio sono legati a singoli eventi, come ad esempio all'apertura dell'anno di Raffaello Sanzio al Pantheon di Roma, alle commemorazioni di Kobe Bryant, alla candidatura dei portici di Bologna a patrimonio dell'Unesco (da cui il tag Emilia Romagna), ai 500 anni di

Leonardo inaugurati a Milano, città tra l'altro riconosciuta come la più smart d'Italia.
All'estero emergono tag più trasversali e relativi all'amore per il nostro Paese, come #arte, #love, #fotografia, #natura, o a celebrità come il cantante e attore sudcoreano Kai del gruppo musicale Exo, in visita nella sede di Gucci a Milano, passaggio che ha generato interesse specialmente su Twitter e in lingua inglese. Fuori dai confini, anche le emozioni sono a maggioranza positiva e legate a una percezione di bellezza e qualità della vita. I principali aggettivi emersi dalla nostra analisi in lingua straniera sono infatti "*good*, *love*, *great*, *happy*, *special*, *nice*, *fine*, *beautiful*, *perfect*, *fantastic*, *amazing*, *inspired*, *wonderful*, *sweet*, *popular*" - buono, amore, grande, felice, speciale, simpatico, bene, bello, perfetto, fantastico, affascinante, ispirato, bellissimo, dolce, popolare. Nel web tricolore l'Italia della scienza, della cultura e del prodotto per lo più piace e genera consenso, con un'attenzione non solo al patrimonio, ma anche al genio creativo e produttivo, con aggettivi come "*bella*, *migliore*, *creativa*, *speciale*, *efficiente*, *elegante*, *versatile*, *cordiale*".
Questo tipo di approfondimento sugli hashtag e gli aggettivi più utilizzati in generale in relazione all'Italia ci offre un altro insight di grande interesse in termini di strategie di promozione. Sono queste le parole chiave sulle quali il Sistema Paese dovrebbe insistere per intercettare l'amore per l'Italia con campagne capaci di suscitare il coinvolgimento attivo degli utenti in rete.
L'ascolto delle conversazioni allargato all'orizzonte mondo pone quindi la sfida della raccolta di una mole di contenuti impressionante sul tema di interesse. Richiede anche una lucida metodologia di definizione del campione di dati da sottoporre ad analisi, ma offre poi degli insight estremamente puntuali e significativi, come ad esempio un set di parole chiave la cui densità e frequenza d'uso da parte degli utenti emerge come una inequivocabile indicazione di linguaggio da utilizzare nelle azioni di comunicazione del brand Italia.

6. Gli attori online? Singoli brand, celebrità e utenti, ma le istituzioni non emergono

Chi veicola il brand e i valori italiani nel web mondiale? Chi testimonia online la bellezza, la creatività e il genio nostrani? Nonostante siano i

protagonisti del marketing culturale, scientifico e del Made in Italy, è certo che le istituzioni non riescono ad emergere in rete, perché soverchiate dalle migliaia di post di utenti, testate giornalistiche, brand e celebrità, molto più citati, attivi e visibili sul web e in particolare sui social media. Se a gennaio, in Italia, MIBAC e Regione Toscana sono riusciti in qualche caso a far sentire la loro voce online, grazie a post e articoli sulla candidatura dei portici di Bologna a patrimonio dell'Unesco e sull'acquisizione dell'Archivio Alinari da parte della Toscana, non sono comunque riusciti a farlo con costanza né a comparire tra i principali influencer, ossia tra gli account con maggiore visibilità o capacità di engagement degli utenti.
All'estero, invece, nemmeno quello. Lo scenario è totalmente dominato da utenti, grandi redazioni, qualche brand e celebrità del mondo del calcio o dello spettacolo.
I grandi brand nazionali quando lavorano bene sui social ottengono visibilità, risonanza ed engagement, concorrendo a costruire l'immagine e la reputazione dell'Italia, come ad esempio l'azienda di conserve alimentari Mutti che a inizio gennaio ha promosso dai suoi profili social un concorso per l'epifania, suscitando molto interesse, specialmente sul profilo Facebook francese. Anche BMW Italia ha generato eco online con la presentazione della nuova Serie 1 sui profili social aziendali in italiano e in inglese, emergendo tra i contenuti most engaged. San Pellegrino e Ferrari sono stati tra i marchi più presenti nelle immagini circolate online a gennaio, insieme ai club di calcio, che ci fanno conoscere in tutto il mondo insieme ai loro giocatori.
Un ruolo altrettanto determinante in rete lo ricoprono le celebrità internazionali con dichiarazioni e commenti che rimbalzano sulla stampa di tutto il mondo, o tramite post personali da profili social che raccolgono milioni di fan e follower. Ad esempio, alcuni post dei giocatori di calcio Cristian Ronaldo e Romelu Lukaku in relazione a loro diete, o a letti extrasize postati sui loro profili social, hanno fatto il giro del mondo, così come la morte del cestista Kobe Bryant ha ricordato al mondo i suoi 8 anni vissuti in Italia, mentre Sebastian Vettel e Charles Leclerc quando promuovono la scuderia Ferrari con i loro risultati in Formula 1 accendono i riflettori anche sul nostro Paese.
Anche le star dello spettacolo e della tv ci rappresentano nella rete italiana, come ad esempio Lucio Dalla, Pierfrancesco Favino, Rula Jebreal, Alberto

Angela, Tiziano Ferro, Marco Masini e Roberto Benigni, che sono apparsi tra i più citati a gennaio nel web italiano, insieme al presidente Mattarella, al Ministro Franceschini e a Papa Francesco, o a testimonial della scienza e dell'università come gli astronauti Parmitano e Cristoforetti, Rita Levi Montalcini, Umberto Eco, Giulio Regeni.
Tornano gli stessi nomi anche nel web internazionale, a cui se ne aggiungono altri come i calciatori Lukaku, Buffon, De Rossi, Del Piero, o sportivi come Valentino Rossi, personaggi dello spettacolo come Luciano Pavarotti, Andrea Bocelli, Dario e Asia Argento, Anita Ekberg, Monica Bellucci, la regista Liliana Cavani o l'architetto Stefano Boeri, lo stilista Giorgio Armani, Donatella Versace, Miuccia Prada. Volumi significativi sono stati trainati anche da testimonial stranieri come Beyoncé e Jennifer Lopez che hanno dichiarato il loro amore per l'Italia o rivelato a riviste italiane loro prossime uscite e lavori.

Figura 9 *Le celebrità più citate in inglese, francese, spagnolo e portoghese nel 5% del totale dei volumi raccolti a gennaio 2020 sulle parole chiave 'Italia, italiano'. Anche qui alcuni nomi sono citati insieme alle celebrità associate a queste parole.*

Se invece osserviamo la quantità di contenuti pubblicati su un dato argomento e di interazioni generate dagli altri utenti, in Italia i principali promotori del brand in termini di volume sono agenzie e testate giornalistiche. A gennaio 2020 gli account più attivi sono stati AISE (Agenzia Italiana Stampa Estero) e ANSA (da Ansa.it, Ansa Corporate e

Ansa Ultim'ora), testate locali (come ad esempio Catania Oggi e Oggi Treviso), siti specialistici (come Top Chef Italia, Teleborsa, SocialMediaManager). Seguono nei primi 100 posti testate nazionali e portali privati di settore, ma non emergono portali istituzionali. Anche gli account più influenti, che hanno provocato il maggior numero di reazioni degli utenti (condivisioni, commenti, like, ecc.), vedono le prime posizioni occupate da testate nazionali o locali (generaliste o di settore) e da giornalisti, opinionisti o personaggi del mondo dello spettacolo (ad es. Mario Luzzato Fegiz dalle pagine del Corriere.it, Massimiliano Loizzi di Fanpage.it, Paoletta Farina di La Nuova Sardegna, il cantante Alberto Urso dalla sua pagina Facebook). E così è per le prime 100 posizioni.
Fuori Italia gli influencer più generosi in citazioni sono stati siti di shopping online, utenti o portali di viaggio. Anche qui non emerge la voce istituzionale di ambasciate, centri di cultura italiana o centri di ricerca, perché coperta dall'iper-attività di siti di vendita di prodotti di moda, design o cibo (anche italiani), come Shop it to me, Vestiaire Collective, Trade me, Saldo.es, da portali di viaggio come ItalianTourism.us e Tripadvisor, o da utenti viaggiatori o amanti dell'Italia come Mamma Prada. I più influenti fuori confine sono sempre utenti (primo in classifica è un profilo Twitter privato: *L'art est un étoile*) o siti di viaggio (agenzie o appassionati come *Must do Travels* o *Destinations*), al terzo posto appare il sito di news del Vaticano e successivamente, nei primi 100 posti, si alternano testate o giornalisti stranieri come NBC News, The sun, Science Channel, BBC News, Nat Geo Travel, o ancora pagine di utenti e di agenzie di viaggio.

7. Le parole chiave per un'azione di Nation Branding

Volendo tirare le somme di questa prima analisi delle percezioni in rete relative al Brand Italia centrata sugli asset valoriali di sviluppo del Sistema Paese, emerge con forza l'assenza di un'azione coordinata di Nation Branding. Mentre molti Paesi all'estero creano nuove strutture e strumenti dedicati, in Italia non abbiamo ancora dato vita a una strategia globale e integrata di promozione basata, fra gli altri fattori, sull'analisi e il monitoraggio costante della reputazione dell'Italia nel mondo.

L'analisi delle conversazioni rispecchia infatti un'oggettiva frammentazione e debolezza degli attori istituzionali e delle azioni messe in campo per la promozione dell'Italia come marchio nazionale. Basti pensare alla moltitudine di portali istituzionali di promozione del Paese sviluppati in autonomia e senza una regia comune. Stiamo parlando di 20 portali di Regione, 109 siti di capoluoghi di regione e provincia o città metropolitana, cui si aggiungono gli svariati portali di promozione turistica territoriale che cambiano nel nome e a volte si moltiplicano all'interno della stessa regione (Visit Tuscany, Visit Lazio, Visit Sicily, In Lombardia, Veneto.eu, Viaggiare in Puglia, Charming Puglia, Visit Marche, Destinazione Marche, Turismo Marche, ecc.).

Se poi aggiungiamo le centinaia di siti web creati da università, musei e beni culturali, fondazioni ed enti, eventi e festival, itinerari e percorsi sponsorizzati dalle istituzionali nazionali e locali, il numero diventa vertiginoso. Si tratta di una quantità di siti che vivono di vita propria e non fanno parte di un sistema organico di navigazione e accesso alle informazioni di provenienza istituzionale. Lo stesso portale Italia.it, nato con l'intento di costruire un sistema di orientamento alle risorse turistiche e culturali del nostro territorio, non è stato concepito come un network di valorizzazione e messa a sistema di questa mole di risorse in rete, tanto ricca quanto disomogenea.

Un'occasione mancata per capitalizzare un patrimonio informativo già esistente e caratterizzato da contenuti di qualità e certificati.

La prima conseguenza della scarsa concentrazione e coordinamento delle risorse informative in rete è dunque la ridotta visibilità dei contenuti di provenienza istituzionale e la conseguente limitata capacità di indirizzare le conversazioni degli utenti con uno storytelling efficace su temi di maggiore interesse e rilievo per il Sistema Paese. La narrazione sull'Italia e i suoi asset viene al momento monopolizzata da attori privati e aziende in modo del tutto spontaneo e spesso estemporaneo. Singoli brand, club sportivi, calciatori, cantanti, testate giornalistiche o loro dipendenti, scienziati, ma anche singoli utenti o imprese e progetti web (portali turistici privati, agenzie di viaggio, forum, aggregatori di notizie, ecc.): sono tutte risorse private che non vanno contrastate, ma la cui influenza e visibilità va messa in sinergia al servizio del Paese.

Nell'era della comunicazione in tempo reale, diffusa e disintermediata, chiunque può essere un produttore di cultura e concorrere alla costruzione

del brand nazionale, ma è necessario che questa azione spontanea venga in qualche modo indirizzata con una narrazione a favore della promozione degli asset valoriali del Paese e dei suoi obiettivi strategici di lungo periodo. Dalla prima analisi di social intelligence che abbiamo condotto, appare evidente l'urgenza di dare vita a un'azione di comunicazione istituzionale che punti a coinvolgere e a non disperdere queste "forze naturali", a volte potentissime e assai più efficaci di una qualsiasi campagna di comunicazione a pagamento che avrebbe costi proibitivi.

Le parole chiave di una evoluta azione di Nation Branding dovrebbero quindi essere *storytelling, influenza, testimonial e networking*. Una espressione contemporanea di soft power che valorizza le specificità locali e le risorse spontanee che si muovono in rete, cavalcando eventi, notizie e opportunità di visibilità nazionale e internazionale a vantaggio del Brand Italia. Requisito indispensabile della strategia di Nation Branding deve essere la focalizzazione chiara degli asset valoriali su cui puntare e la capacità di assecondare i movimenti naturali della rete attraverso un continuo monitoraggio dei temi emergenti, delle opinioni espresse, dei luoghi più frequentati, degli attori e dei testimonial più influenti.

LA PROMOZIONE DEL BRAND ITALIA

MASSIMILIANO G. FALCONE[*]

Se non si parla di una cosa è come se non fosse mai accaduta. Si dà realtà alle cose solo quando se ne parla.
(Oscar Wilde)

Brand e identità, i due concetti più utilizzati, spesso abusati, da marketer e comunicatori. Il Brand è, semplicemente, un marchio di distinzione, che ha la sua origine nell'antica tradizione della marcatura su terracotta e argilla, per rendere riconoscibile il creatore dell'oggetto, sino a definire, oggi, l'identità stessa di un prodotto, di un'organizzazione e delle sue persone.
Questa è "brand identity": così come un individuo è definito, socialmente, tramite un nome e un cognome, un volto, uno stile, allo stesso modo l'identità di un'azienda è data dal naming, dalla marca, dal comportamento dei dipendenti, dal prodotto, dalla comunicazione, dal punto vendita. Il marketing spiega la realtà non per la sua essenza, ma come racconto della stessa, come dice Wilde. Non è superficialità: la cognizione avviene sempre a partire dalla percezione. Sono i nostri sensi a registrare degli stimoli, che vengono elaborati e restituiti come informazioni, che poi ci permettono di decidere, in genere in maniera istintiva, inconscia o subconscia, talvolta in maniera razionale e conscia. La comunicazione è, pertanto, strumento di influenza. Tutto il libro si propone di spiegare l'importanza di tale approccio per la creazione di un'identità: forgiare un'immagine che sia, in definitiva, la realtà finale che si è scelto di essere.
Ma cosa accade quando il nostro interlocutore ha già una sua idea, basata su una percezione pre-esistente?
Il ricevente basa la sua interpretazione sulle proprie conoscenze, su cui le dimensioni culturali hanno un peso preponderante per raffigurare il contesto

[*] Docente universitario e Communication Strategist Connect 4 Climate - World Bank Group.

e il termine di confronto; il fenomeno avviene anche per il mittente, che costruisce il messaggio sulla base delle proprie variabili individuali, con intenzione o inconsciamente. A tal proposito si parla di "framing"; in inglese frame è cornice: "incorniciamento" quindi, a rappresentare la finestra che permette di vedere solo una parte della realtà, mentre il resto del contenuto rimane nascosto.

La domanda diviene, in definitiva, "qual è il brand Italia?". E quale il nostro "framing"?

È quanto gli altri percepiscono, o quello che noi italiani ci raccontiamo quando pensiamo al nostro Paese e alla nostra "grandeur"?

La risposta dell'analista sarà, tautologicamente, "quanto gli altri percepiscono". Ma chi sono gli altri?

Sono i segmenti di mercato del marketing tradizionale, le migliaia di etnie, la psicografia di ogni individuo, la complessità culturale di un mondo da studiare. È questo il quesito di ogni campagna internazionale e di internazionalizzazione: "Standardization vs Adaptation", standardizzare o adattare il marketing mix?

Il sogno di ogni imprenditore sarebbe, per questioni di ottimizzazione dei costi, avere una sola versione di prodotto, con una strategia unica di distribuzione, il medesimo pricing e la stessa campagna di comunicazione: il Sacro Graal della forbice costi-benefici.

La motivazione alle scelte è, però, totalmente differente per ogni tipologia di interlocutore, che sia consumatore nel mondo privato, utente in senso più generale per il sociale, il not for profit o il politico. È proprio su tale filone che diviene importante associare l'immagine a qualcosa, o qualcuno, che già abbia una reputazione accatti-vante per il target.

Di qui l'analisi di "Social Intelligence", di cui al paragrafo precedente: alla domanda "cosa è l'Italia?" aggiungiamo "cosa è il Made in Italy?".

Cercheremo non delle risposte, ma un approccio metodologico: comunicare un Paese parte dal capire cosa è quel paese per gli altri; creare la narrativa per i beni e servizi che vengono da quel paese, avere una chiara misurazione della percezione dell'effetto "made in".

Partiamo da quest'ultimo concetto, che è oggetto di tutte le campagne istituzionali dell'Italia negli ultimi anni, per poi risalire al tema dell'italianità in senso lato.

L'effetto paese di origine (il Country of Origin Effect - COE) descrive come le attitudini e le decisioni degli utenti e dei consumatori siano influenzati dal paese di provenienza di un bene, servizio o idea.
Tutto si ricollega, a livello di psicologia delle percezioni e successiva elaborazione delle informazioni, al fenomeno dell'Effetto Alone, che a sua volta ha alla base l'euristica delle decisioni (si vedano, sul tema, gli studi del premio Nobel per l'economia Daniel Kanheman[1]).
In breve, funzionalmente alla nostra disanima, quando non abbiamo una conoscenza diretta di una situazione, il nostro cervello procede analogicamente valutando sulla base di esperienze assimilabili, o in relazione alla conoscenza di un'esperienza che abbiamo per il racconto della stessa. Per questo si è scelto, a livello di sistema Paese, di investire nell'ultimo trentennio sul creare lo story-telling dell'origine italiana dei nostri prodotti.
Spicca un dato: che il Made in Italy non è un così immediato indice di qualità, come si immagina in tanta letteratura e, di pari passo, nei piani di promozione del Paese.
Nonostante l'investimento in comunicazione da parte dell'Italia, in realtà il termine, o meglio il marchio, come si evince dalla Social Intelligence Analysis al paragrafo precedente, viene poco utilizzato per identificare i valori positivi associati all'Italia; quando ciò accade, è quasi sempre in Italia e USA, in linea con l'importanza del "label" per le regole del mercato nordamericano.
Gli indicatori UNCTAD/WTO sul commercio internazionale ci vedono per le quote d'export secondi solo alla Germania: sono le imprese private a caratterizzare, in grande misura, il racconto dell'Italia.
Ma si tratta di adeguate politiche di valorizzazione del "Made in", o di vincenti strategie di comunicazione dei singoli produttori?
Il tessuto imprenditoriale si è sviluppato, in relazione al dimensionamento medio piccolo e alla cultura tipica della penisola, sulla base di filiere e di costellazioni di realtà, definendo settori merceologici che, rappresentati da diverse eccellenze nella competizione globale, hanno creato quell'immagine della qualità italiana.

[1] Daniel Kahneman, *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori (2012) e Daniel Kahneman e Amos Tversky, *Rational Choice and the Framing of Decisions*, "The Journal of Business", Vol. 59, No. 4, Part 2: *The Behavioral Foundations of Economic Theory*. pp. S251-S278. (Oct., 1986).

Questo è un valore sicuramente da poter usare per la promozione, ma si rende necessario un approfondimento: ogni dimensione del Made in Effect dovrebbe essere verificata per svariati i target, e ciò a livello di tutte le varie culture.

Abbiamo circa 6.700 lingue al mondo; le analisi di cui disponiamo si basano su campionature per una media inferiore alle 10 più utilizzate. A ciò aggiungiamo la complessità del concetto di cultura: le percezioni variano a seconda delle aree geografiche di provenienza, ma anche dei mestieri, dei ruoli, dei settori professionali, degli hobby, etc.: qual è il ruolo dei valori, delle credenze e delle norme, per citare Schein?[2]

Le neuroscienze validano, oggi, i risultati delle ricerche di sociologia e di psicologia dei consumi: una forte reputazione di un paese crea un alone così persistente e impattante per le persone, le aziende, gli istituti e i prodotti che vi si associano, da definire un meme[3] e modificare la percezione a livello di connettoma.

In altre parole le connessioni neurali, che si modificano continuamente per effetto dell'apprendimento e del contesto esterno, registrano una specifica idea di un brand, con un duplice risultato: in primis è difficilissimo osservare la realtà senza i propri condizionamenti, e quindi non avere errori di impostazione dell'analisi a monte.

Poi diviene fondamentale usare le percezioni già esistenti nei nostri destinatari, a livello di eredità culturale che è, in definitiva, un modo di leggere la realtà che viene dalla neuroplasticità acquisita.

Di seguito vengono schematizzate le "categorie" culturali che, oltre alla geografia, e quindi nazionalità e regione, contribuiscono a definire l'essere umano.

[2] Schein E.H., "Culture: the missing concept in organization studies", *Admin. Science Querterly*, 1996.

[3] "Idee che si diffondono da cervello a cervello", secondo Richard Dawkins.

Modello di analisi del destinatario di un processo di comunicazione
(Fonte: Massimiliano G. Falcone - Ricerca su "Dimensioni culturali nella psicologia della comunicazione: elementi universali e diversità come patrimonio per lo sviluppo", Università IULM).

La prima variabile (dopo la cultura nazional-regionale) è nella distinzione tra maschile e femminile: gli ormoni influenzano la maturazione dell'encefalo, con impatto sul comportamento di ogni individuo; al contempo esiste una differenza strutturale nell'area del corpo calloso, maggiormente sviluppato nella donna.[4]
Oltre a quanto può discendere dalla biologia, è innegabile il peso preponderante della socializzazione, per cui da una civiltà all'altra cambiano le variabili distintive del genere.
Il fattore socializzazione è lo stesso che influenza la visione del mondo derivante dal tipo di occupazione: determinando il processo cognitivo, i compiti professionali svolti sono alla base dei valori e delle credenze che originano le scelte.
Lo stesso accade per il settore nel quale si opera, che ha effetto su tante variabili: un ingegnere meccanico che trascorra anni in una società di

[4] Ingalhalikar *et al*., "Sex differences in the structural connectome of the human brain", *Pnas*, 111, n. 2, pp. 823-828, 2014.

produzione di idrocarburi, seguirà percorsi di sviluppo antitetici rispetto allo svolgere il medesimo ruolo in un'impresa di energie rinnovabili.
L'organizzazione del lavoro in corporazioni, imprese, associazioni, istituzioni e altre entità si traduce in ulteriori categorie sociali dotate di una propria cultura, che le discipline di economia e management definiscono oggi come "cultura organizzativa": il sesto macro-insieme. Il concetto può essere reso tramite un esempio: due gemelli omozigoti, che si laureano nella medesima università in ingegneria informatica, trovano subito impiego, uno da Microsoft, l'altro da Apple. Nell'ipotesi che seguano carriere simili per un ventennio, l'operare quotidianamente in un ambiente con regole e valori completamente differenti comporterà processi decisionali anch'essi distanti, specie per le scelte più legate al mondo professionale e a specifiche tipologie di consumi. Gli estremi dei cromosomi, chiamati telomeri, sono soggetti a modifiche con l'epigenetica; l'esempio appena descritto è ora scientificamente avvalorato dall'osservazione dei fratelli Kelly a opera della Cornell University di New York nel 2016: un gemello rimasto a Terra, l'altro in orbita per quasi un anno, hanno subito cambiamenti importanti in tal senso.[5]
Le prime sei variabili sono di semplice individuazione, in quanto associate a fattori statisticamente rilevabili. Anche studi e classe sociale di appartenenza possono essere utili indicatori; la personalità di un individuo è, però, frutto altresì di altre scelte che distinguono ulteriormente le emozioni e le visioni del mondo: gruppi di appartenenza, attitudini, passioni. Perché ci possa essere un'applicazione nella comunicazione, tali fattori debbono essere riconoscibili: per questo un approfondimento di analisi può avvenire tramite hobby, sport, gruppi, organizzazioni volontarie, partiti politici e associazioni di aderenza.
Alcune caratteristiche anch'esse di semplice lettura, come intolleranze o disabilità, possono infine supportare il comunicatore, sempre come linee guida ed evitando forme discriminatorie o generalizzazioni fuorvianti.
Il modello interpretativo è costituito dalla sommatoria dei frame posseduti da una collettività, in cui le risposte a uno stimolo sono anticipabili sulla base delle scelte tra le più rispondenti a quel particolare punto di vista.
Per questo ci siamo posti noi stessi la domanda: cosa piace dell'Italia agli altri, e cosa agli italiani. In definitiva ci siamo detti che, prima di

[5] Alexandra Witze, "Astronaut twin study hints at stress of space travel", *Nature*, 26 gennaio 2017.

promuovere il brand Italia, bisogna verificare qual è il reale brand per gli interlocutori a cui ci vogliamo rivolgere.
Per iniziare, dati più ampi si possono evincere dalle diverse classifiche dei sistemi paese; le principali valutano, tra gli altri, la qualità di vita, la competitività, le tendenze economiche e di sviluppo, educazione, innovazione e ricerca, trasparenza e corruzione, efficienza dei mercati finanziari, e simili.Qui abbiamo comparato il Global Competitiveness Index, stilato annualmente dal World Economic Forum, le classifiche economiche di the World Bank Group e quelle del Fondo Monetario Internazionale, con il "Nation Branding" valutato tramite misuratori della percezione. Ne abbiamo preso in considerazione una serie, per ponderare i risultati con le differenti metodologie:

- Anholt-GfK Nation Brands Index (NBI).
- The annual Best Countries ranking, U.S. News & World Report, Y&R's BAV Group and the Wharton School of the University of Pennsylvania.
- Best Countries Survey (U.S. News, Y&R's BAV, Wharton).
- Nation Brands (Brand Finance).
- Country Reptrack (Reputation Institute).
- The Soft Power 30, A Global Ranking of Soft Power (Portland Communications/University of Southern California Center on Public Diplomacy).
- Soft Power Survey (Monocle).
- Country Brand Index (FutureBrand).
- Country Brand Ranking – Trade Edition (Bloom Consulting).
- Fragile States Survey (Fund for Peace).
- Nation Brand Perception Global Index (East West Communications).

Il Country of Origin Effect (COE o Made In) è misurato, invece, da:

- Made In Country Index (Statista, Dalia Research), ricerca del 2017.
- "Made in" Report (Future Brand).

La prima evidenza è in linea con la verifica di cui al precedente paragrafo: per percezione del brand paese, l'Italia ha sempre un buon posizionamento, tra le prime 20 nazioni, ma mai è prima, ed è tra le prime cinque solo per attrattività turistica.
Di seguito una delle ricerche, ad esempio di riferimento:

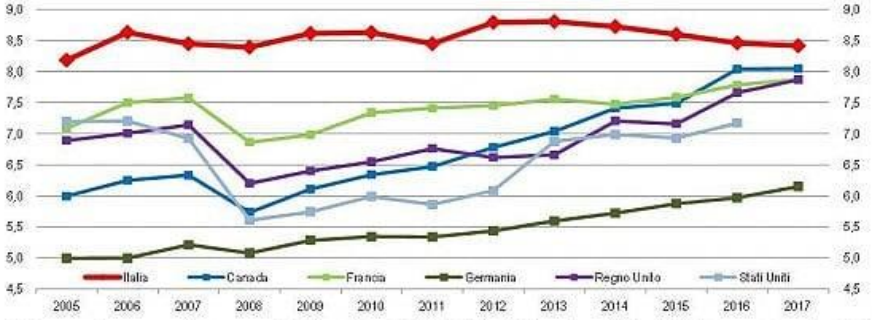
Ranking 2019	Point Change from 2014	Country	World Bank Ranking 2019	Region
1	=	Japan	3	Asia Pacific
2	+4	Norway	28	Europe
3	-1	Switzerland	20	Europe
4	=	Sweden	22	Europe
5	+8	Finland	42	Europe
6	-3	Germany	4	Europe
7	+2	Denmark	35	Europe
8	-3	Canada	10	North America
9	+1	Austria	27	Europe
10	-	Luxembourg	73	Europe

Ranking 2019	Point Change from 2014	Country	World Bank Ranking 2019	Region
11	=	New Zealand	50	Asia Pacific
12	-5	United States	1	North America
13	+3	Netherlands	18	Europe
14	+4	Italy	9	Europe
15	-7	Australia	13	Asia Pacific
16	+3	UAE	29	Middle East
17	=	France	7	Europe
18	-4	Singapore	36	Asia Pacific
19	-7	United Kingdom	5	Europe
20	=	South Korea	12	Asia Pacific

Tratto da FutureBrand Country Index 2019

La percezione esterna del nostro paese ci vede al quattordicesimo posto, tramite interviste e analytics online condotti da Weber Shandwick, in 8 lingue e sulle seguenti dimensioni: “Values System, Quality of Life, Business Potential, Heritage & Culture, Tourism, Products & Services”.
La nostra economia, invece, secondo il ranking del Prodotto Interno Lordo è addirittura all’ottavo, sulla base dei dati della Banca Mondiale, al decimo secondo il Fondo Monetario Internazionale (la base di valutazione del paragrafo precedente).
Come si considerano, però, gli italiani?
L’ultima indagine Eurispes sul tema, su rilevazioni 2016, indica un paese che si sente “povero”, ma che si ritiene unico e riconoscibile per la sua immagine. La realtà sembra essere diversa: la posizione migliore è di gran lunga quella economica, già solo sulla base del PIL.
Ancor più estrema la differenza se utilizziamo la ricchezza delle famiglie, per cui si diviene paese d’eccellenza a livello globale:

Figura 5. Ricchezza netta delle famiglie nel confronto internazionale (d) *(in rapporto al reddito lordo disponibile delle famiglie; 2005-2017)*



(d) Per consentire una maggiore comparabilità internazionale, il totale delle attività non finanziarie è calcolato come somma di capitale fisso e terreni; sono dunque escluse le scorte, il cui valore non è disponibile per alcuni paesi e per tutti gli anni della serie.

Fonte: Istat e Banca d'Italia per l'Italia; OCSE per gli altri paesi.

Qual è, quindi, l'identità "Italia"? E quale è la discrepanza tra percezione esterna e auto-percezione?

Il piano di promozione integrata "VivereALL'Italiana" dei ministeri MAECI, MIBAC e MIUR, lanciato nel 2016, parte proprio dalla considerazione che ci sia una forte domanda di Italia nel mondo, perché "l'Italia è riconosciuta all'estero come punto di riferimento in termini di patrimonio artistico-culturale, creatività, innovazione, stile di vita" (MAECI).

Ma questa domanda è poi così forte? E quella che, indubbiamente, esiste, si basa sui parametri presi in considerazione dal MAECI per la campagna, oppure su quelli oggetto del presente libro, come Economia e prodotto, Cultura e patrimonio, Scienza e università? Oppure sono altri i valori del brand paese?

Il sistema Italia ha un grande potenziale, ancora in parte inespresso, e il limite siamo noi stessi: più che indicazioni pratiche per la promozione del nostro brand, vorremmo qui avviare una riflessione per liberarci dal nostro "framing", per poi ridefinire la nostra narrativa.

Un brand non è unitario, ma si articola in tanti segmenti, a loro volta costituiti da altri sotto-livelli. Ogni individuo focalizza l'attenzione su un fotogramma o sull'altro, per cui la medesima situazione può assumere valenze totalmente diverse.

Tutti incorriamo in errori cognitivi, elaborando la realtà sulla base delle informazioni disponibili, o avvertite come tali, con la conseguente parzialità della comprensione.

Conoscere i linguaggi, verbali e non, che possono provocare specifici framing, ci consentirebbe di influenzare il nostro destinatario per persuaderlo di un'idea, finalizzandone il comportamento: acquisto o consenso, a seconda del settore di applicazione.
Nel processo di comunicazione è inevitabile che i significati di un'informazione siano l'esito di una percezione selettiva. Il ricevente basa la sua interpretazione sulle proprie conoscenze, su cui le dimensioni culturali hanno un peso preponderante per raffigurare il contesto e il termine di confronto; il fenomeno avviene anche per il mittente, che costruisce il messaggio sulla base delle proprie variabili individuali, con intenzione o inconsciamente.
Dovremmo, quindi, abbandonare per un attimo la nostra italianità, per guardare al paese come se fossimo noi stessi i target cui ci rivolgeremo.
Di seguito un iniziale tentativo di ricostruzione del percorso, cui dovrebbero seguire una ricerca dedicata e un programma politico, per disegnare un messaggio e uno "story telling" che siano di un unitario sistema paese.
L'eccellenza italiana è collegata, in generale nel mondo "esterno", a:

- imprese e marchi privati leader di settore (fashion, design, agroalimentare, lusso, turismo, automobili, meccanica di precisione, tra i principali, mentre altre reali eccellenze non sono percepite quali tali, come università, sostenibilità, etc.);
- alcuni campioni sportivi;
- alcune città e destinazioni turistiche;
- Santa Sede e narrativa costruita attorno al Papa.

Capire quali sono i brand rappresentativi e le icone simbolo dell'italianità per ogni target, adattando il messaggio a partire dalla reputazione che già essi creano nell'interlocutore, consentirebbe di utilizzare gli "stereotipi" a vantaggio di un nuovo modello di promozione dell'Italia.
Si renderebbe necessario analizzare le dimensioni socio-culturali del destinatario, per svestire il comunicatore di qualunque punto di vista e usare le analogie che possano evocare, per effetto alone, il messaggio da trasferire.
In definitiva significa "operare secondo diverse visioni del mondo", per

arrivare a un processo di comunicazione che possa contemperare le diverse culture[6].

I grandi brand "privati" italiani basano la loro comunicazione su tali principi: usare la loro riconoscibilità per raccontare l'Italia costituisce una prima possibilità; del resto le strategie di posizionamento di tali marchi partono proprio da un approfondito studio dei target, e usare l'effetto alone dell'associazione con tali immagini costituirebbe una sicura risposta.

Il racconto della destinazione turistica, unita all'effetto "cassa di risonanza" che si può avere tramite chi nei vari paesi target conosce l'Italia e le città più rappresentative, è sicuramente un modello da adoperare per espandere la "brand exposure". Coinvolgere soggetti che sono in qualche modo vicini all'Italia, che ne parlano o che hanno manifestato comportamenti proattivi, diverrebbe un modo per diffondere asset valoriali in linea con gli obiettivi del Paese. Si tratterebbe di un'ulteriore ricerca, finalizzata all'individuazione di prosumer influenti, per un posizionamento dell'Italia che parta in modalità "grassroots", dal basso e in maniera semi-spontanea.

I campioni sportivi, le celebrità, casi particolari, come situazioni di crisi, e la conoscibilità del Santo Padre sono, infine, gli altri fattori da poter, di volta in volta, adottare.

Il processo decisionale si avvale necessariamente di riferimenti per la comparazione, che richiedono la costruzione dell'alterità. Questa avviene tramite la "categorizzazione", ovvero l'associazione degli stimoli percepiti a livello sensoriale con categorie concettuali. Tramite la creazione di soggettive classifiche di gradimento, diviene possibile ordinare la realtà a partire dagli stimoli ricevuti, utilizzando stereotipi già condivisi dal pubblico di riferimento, e diffondendone di nuovi.

È questo il metodo di lavoro che proponiamo per il Nation Branding e per una strategia di promozione globale dell'Italia, che non può esimere dagli studi preliminari di cui sopra, che seguano tali presupposti.

Il Marco Polo arabo, Ibn Battuta, usava ripetere che per conoscere un altro paese avrebbe dovuto, di volta in volta, togliere le lenti dai suoi occhiali per indossare lenti costruite sul posto. Usando Social Intelligence e strumenti di Neuromarketing, dovremmo lavorare a ridefinire le nostre lenti e apprendere i linguaggi da usare.

---

[6] Milton Bennett e Massimiliano G. Falcone in "Seminario sull'interculturalità" - *SIETAR, Society for Intercultural Training and Research* - Milano, 10 ottobre 2014.

Studiamo i nostri target, chiediamo loro di darci le loro lenti, proviamo a indossarle, capiamo chi e cosa per loro già rappresenta il sistema Italia, e costruiamo insieme il sentiero "visibile" per arrivare, senza fatica e con semplicità, a destinazione.

eurilink
University Press

COLLANA ISTITUZIONI

1. QUALIFICATION FRAMEWORK ISSUES IN ICT-BASED HIGHER EDUCATION
   International Authors. Edited by Alessandro Figus

2. LAND AND WATER WILL SAVE US FROM THE CRISIS: THE ROLE OF THE UNIVERSITIES
   International Authors. Edited by Alessandro Figus

3. INTERACTIVE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES
   International Authors

4. RAPPORTO DEL GRUPPO DEI 20. "Revitalizing Anaemic Europe"
   AA. VV. A cura di Luigi Paganetto

4a. REVITALIZING ANAEMIC EUROPE – Report 2014.
   Executive Summary
   AA. VV. Edited by Luigi Paganetto

5. TUNING ENVIRONMENTAL COMPETENCES IN RUSSIAN FISHERY EDUCATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
   International Authors. Edited by Alessandro Figus, Thomas Potempa, Sergey Shibaev

6. INCLUSIVE EDUCATION IN DIFFERENT EAST AND WEST EUROPEAN COUNTRIES
   International Authors. Edited by Diana Spulber

7. CONCEPTS FOR SECTORAL QUALIFICATIONS FRAME-WORKS IN INFORMATICS AND MANAGEMENT
   International Authors S. V. Chernyshenko, S. S. Khapaeva

8. E-COMPETENCE FRAMEWORK: LEARNING ENVIRONMENT
   International Authors. Edited by Diana Spulber

9. UNIONE EUROPEA. 60 ANNI E UN BIVIO. Rapporto del Gruppo dei 20
   AA. VV. A cura di Luigi Paganetto

10. GLOBALIZATION, INCLUSION AND SUSTAINABILITY IN A GLOBAL CENTURY. G7 International Forum
    AA. VV. Edited by Luigi Paganetto and Vincenzo Scotti

11. LIBRO BIANCO. GENERAZIONE PROTEO
    AA. VV. A cura di Nicola Ferrigni

12. BOLOGNA PROCESS AND FISHERIES EDUCATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
    International Authors. Edited by Alessandro Figus and Thomas Potempa

13. GENERAZIONE PROTEO. I CRE-ATTIVI. Giovani influencer in una società di follower
    AA. VV. A cura di Nicola Ferrigni

14. DIGITAL CULTURE FOR EDUCATIONAL ORGANIZATIONS. Guidelines for Teachers and Education Agencies
    AA. VV. Edited by Stefania Capogna, Licia Cianfriglia and Antonio Cocozza

15. LA PROMOZIONE INTEGRATA DEL SISTEMA PAESE
    AA. VV. Prefazione di Vincenzo Scotti

Eurilink University Press, nata nel 2006, è la casa editrice della Link Campus University, Università italiana non statale legalmente riconosciuta, con forte vocazione internazionale.
Mission della casa editrice è quella di creare un'azione di "ponte" culturale tra il lettore e la società globale, l'università e il mondo del lavoro, i cittadini e le Istituzioni, proponendo pubblicazioni di elevato spessore, umano e culturale, con contenuti chiari e approfonditi, in grado di affrontare tutte le tematiche emergenti del nostro tempo e le prospettive dibattute a livello internazionale.
Eurilink pubblica in lingua italiana e in lingua inglese utilizzando anche lo strumento di diffusione informatica.
Le linee guida editoriali sono individuate da Comitati Scientifici e dalle Direzioni Editoriali delle diverse collane. Le pubblicazioni dedicate alla Formazione Universitaria e alla Ricerca Scientifica, sono sottoposte a sistema di peer review.

L'offerta editoriale si articola in 5 grandi aree alle quali afferiscono 17 differenti collane:

A. ACCADEMIA: COLLANE CON FOCUS UNIVERSITARIO
- *Studi e dialoghi giuridici*: norma e diritto vivente. Ambito Privatistico *(Critical Studies in Private Law)* e Ambito Pubblicistico. Collana specialistica di riferimento del Corso di Laurea a ciclo unico di Giurisprudenza
- *Studi politici, economici, diplomatici e internazionali*: analisi dei processi di globalizzazione dei fenomeni politici e delle relazioni tra i Paesi; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale
- *Studi di comunicazione digitale*: innovazioni nei mezzi di comunicazione e pubblicità; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale
- *Studi di management, finanza e fiscalità dell'impresa*: analisi e metodologie; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale
- *Campus*: collana che riflette il dibattito culturale e scientifico dell'Università e della Fondazione, oltre che le attività di formazione professionale, universitaria e post universitaria e i risultati delle attività di ricerca (*Handbook, Conference proceedings, Ricerca*)
- *Alumnia*: pubblicazioni dei laureati che hanno ottenuto la dichiarazione di "dignità di stampa" da parte delle relative Commissioni di Laurea
- *I codici*: raccolta di norme per le varie aree del diritto, italiano e internazionale

B. ATTUALITÀ INTERNA E INTERNAZIONALE
- *Tempi Moderni*: attualità politica, economica e sociale - italiana e internazionale
- *Eurinstant*: temi emergenti rappresentati con dati e informazioni per una lettura veloce
- *La Critica*: analisi e interpretazione dei fenomeni culturali e sociali del nostro tempo

- *I Saggi:* approfondimenti monografici nelle diverse discipline

C. STORIA
- *Tracce:* ritratti e biografie, racconti e percorsi di vita
- *Historia*: studi storici, in grado di fornire contributi, anche inediti, alla comprensione di fatti e di relazioni che costituiscono le radici storiche della nostra civiltà

D. ARTE E CULTURA
- *Arti e Tradizioni*: manifestazioni dell'arte e rappresentazione delle tradizioni delle regioni di Italia
- *Ambiente Urbano e Territorio:* analisi, studi e progetti
- *Link*: pubblicazioni con specifica attenzione alla lingua e alla cultura di paesi emergenti

E. ISTITUZIONI
- *Pubblicazioni di servizio*: per Enti o Istituzioni varie, interne e internazionali

All'offerta editoriale pubblicata nelle diverse collane si aggiungono:

1. RIVISTE
   - *Translation. A transdisciplinary journal* that collects and represents the ways in which translation, a fundamental element of culture transforms our contemporary world *(print and on line)*
   - *Amministrativ@mente* Rivista di Diritto Amministrativo *(on line)*
2. COEDIZIONI: pubblicazioni in collaborazione con altre case editrici - non italiane - finalizzate a una più estesa divulgazione anche all'estero
3. ANNALI
   - *Annali del CERSIG* (Centro di Ricerca sulle Scienze Giuridiche)
   - *Annali del DISEC* (Centro di Ricerca "Dinamica dei Sistemi Economici Complessi")
   - *Annali dell'Università degli Studi "Link Campus University"* (3 voll.)
4. QUADERNI
   - *Quaderni di ricerche ermeneutiche*

Link Campus University, Università non Statale legalmente riconosciuta dall'Ordinamento Universitario Italiano ai sensi del DM 21 settembre 2011, pubblicato in G.U. Serie Generale n. 268 del 17 novembre 2011. Già sede a Roma dell'antica Università di Malta, è stata la prima Università straniera autorizzata a operare in Italia (D.M. 27.11.1999).
Link Campus University nasce come una "unità scientifica" internazionale, multidisciplinare, interdisciplinare, focalizzata sui cambiamenti e sulle sfide che, a livello globale, investono i diversi ambiti della conoscenza e della ricerca.
Obiettivo generale è quello di rendere la nuova classe dirigente capace di operare in termini di "problem solving" nelle aree del sapere economico, giuridico e politico, con grande sensibilità e capacità creativa e comunicativa.
L'approccio comparatistico dello studio dell'economia, del diritto e dell'amministrazione della politica, consente di creare un laureato con un profilo integrale sia sul piano della connessione fra culture e lingue diverse sia su quello dell'interdipendenza fra l'area pubblica e quella privata, per preparare la nuova classe dirigente a operare nei diversi sistemi e Paesi, garantendo ai giovani possibilità vincenti nella mobilità del mercato globale del lavoro.
Accordi di cooperazione con importanti Università straniere con corsi di laurea congiunti, Master e ricerche comuni, consentono l'insegnamento contestuale in più lingue con docenti provenienti da importanti università del mondo, abituando lo studente ad affrontare il mercato del lavoro sempre più proteso verso l'internazionalizzazione.

L'offerta formativa di Link Campus University comprende:

Lauree in: DAMS; Economia Aziendale Internazionale; Innovative Technologies for Digital Communication; Scienze della Difesa e della Sicurezza; Scienza della Politica e dei Rapporti Internazionali.

Laurea Magistrale a ciclo unico in: Giurisprudenza.

Lauree Magistrali in: Consulenza del Lavoro e Sistemi di Workfare; Gestione Aziendale; Studi Strategici e Scienze Diplomatiche; Technologies, Codes and Communication.

Master di secondo livello in: Anticorruzione. Un Nuovo Modello di Etica Pubblica: Risposte Ordinamentali e Nuovi Protagonisti; Business Administration – Applied Economic Science; Crime Science and Investigation; Cultura: Valorizzazione, Tecnologia, Finanza. Gestione del Patrimonio nella Storia e in Futuro; Gestione dei Beni Culturali; Globalisation, Governance and International Understanding;

Governance dei Processi di Internazionalizzazione e Comunicazione del Sistema Paese; Intelligence and Security; Management dei Servizi e delle Politiche per il Lavoro; Migrazioni, Accoglienza e Rigenerazione Urbana; Peace Building and International Cooperation; Scientific Intelligence. Behavioral Sciences & Homeland Security; Sicurezza Ambientale: Tecnologie Innovative, Droni e Geomatica per la Tutela dell'Ambiente e del Territorio.

Master di primo livello in: Blockchain ed Economia delle Criptovalute; Cultura Enogastronomica; Cybersecurity; Diritto e Management dello Sport; FilmMaking; Luxury and Fashion Management; Media Entertainment; Music Education; Negotiation and Conflict Resolution Strategies; Professioni dell'Editoria; Psicologia del Cambiamento; Sicurezza Pubblica e Soft Target; Smart Public Administration.

Il manuale, nato dall'esperienza del Master "Governance dei processi di internazionalizzazione e comunicazione del Sistema Paese" presso la Link Campus University, sarà destinato alla formazione di operatori del settore pubblico e privato e svolgerà anche un ruolo di "comunicazione strategica" nei confronti dei media e dell'opinione pubblica. Stante il leitmotiv della strategia di promozione integrata – quello di "Fare Sistema" nell'ambito della proiezione esterna dell'Italia – la realizzazione di un manuale specialistico su questo tema costituisce una parte integrante della strategia stessa.

9 788885 622913

€ 30,00