



ASSOCAMERESTERO
ASSOCIAZIONE DELLE CAMERE DI
COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO

**Audizione presso la Commissione
Affari esteri e comunitari della Camera dei
deputati ai fini dell'esame in sede consultiva del
Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza
(PNRR)**

Roma, 11 marzo 2021

1. INTRODUZIONE: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE 4.0 E LE NUOVE SFIDE LEGATE ALLA PANDEMIA DI COVID-19

Per comprendere al meglio la funzione – attuale e potenziale - del sistema delle Camere di Commercio Italiane all'Estero e il loro possibile ruolo all'interno delle iniziative programmate nell'ambito del "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza", occorre partire da alcune considerazioni sulle implicazioni della globalizzazione nell'evoluzione dei mercati e delle filiere produttive, anche al di là degli impatti legati alla pandemia di COVID-19. La globalizzazione non ha, infatti, portato solo a una univoca spinta verso le economie di scala e allo sviluppo di grandi imprese multinazionali, ma si è accompagnata alla valorizzazione e crescita di una miriade di nicchie globali e alla progressiva frammentazione della produzione, ormai sempre più "globale". Le produzioni si configurano sempre più come il frutto delle *capabilities* aziendali, che influenzano profondamente i processi di esportazione e la loro specializzazione, attraverso il ricorso a network globali di competenze specializzate. Un approccio del genere è particolarmente congeniale ai prodotti del Made in Italy, perché li inserisce in un più vasto flusso di capacità e di conoscenza, in cui gli aspetti del territorio non sono sempre e comunque determinanti per la localizzazione dell'impresa, ma lo diventano per la capacità di attivazione di competenze specifiche e di tipo relazionale.

Per far crescere il valore aggiunto del processo di internazionalizzazione occorre quindi che le tradizionali forme di assistenza e di supporto si integrino con un approccio globale, per favorire il miglioramento delle performance aziendali costruendo un insieme di relazioni, sia "nelle" che "tra" le imprese. Al contempo, queste forme generano una più forte considerazione del contributo proveniente dalle community locali.

Sviluppare logiche cooperativo-relazionali, combinando competenze sedimentate localmente con saperi globali, significa passare a una forma di internazionalizzazione 4.0 dove lo sviluppo internazionale dipende sempre dalla collocazione nella filiera e catena del valore, ma quest'ultima si compone attraverso la valorizzazione di competenze locali e globali, con una osmosi e interazione per "mettere a valore" tutte le risorse e le abilità esistenti sui territori del mondo.

Questa "quarta fase" della globalizzazione mette, dunque, insieme aspetti di personalizzazione dei prodotti con le capacità e le energie che vengono dai territori. Si tratta di un processo inedito rispetto al passato, che valorizza profondamente il ruolo delle community, di persone ma anche (e soprattutto) imprenditoriali, che vivono nel mondo e che nel caso dell'Italia rappresentano il mix di matrice italiana. Stiamo parlando di una vastissima comunità, stimata in circa 250 milioni di cosiddetti "italici", rappresentati non solo dagli italiani che vivono nel mondo ma anche da "italofili", cioè coloro che pur non avendo sangue italiano si riconoscono e vivono la cultura italiana fuori dall'Italia, consumano prodotti italiani, amano il Made in Italy, insomma sentono un legame con tale cultura, quasi da farla propria.

In questa fase, in cui emergono forti istanze di riconoscimento a livello locale, le reti fiduciarie rappresentano una risposta adeguata alla necessità di ridurre i costi derivanti dal bisogno di effettuare investimenti specifici, necessari per cogliere gli aspetti glocali di valore aggiunto.

Questa formula è particolarmente appropriata per affrontare la situazione che si è generata per effetto del Covid-19, con una forte caduta del commercio mondiale e una decisa contrazione del livello di fiducia e di aspettativa delle imprese. Tutto ciò presuppone la necessità di un più diretto e forte rilancio delle community, sia sociali, che imprenditoriali, a supporto di una nuova fase di sviluppo. In altri termini, serve riannodare e far crescere i nessi produttivi e commerciali tra le diverse realtà mondiali e da questo punto di vista, per le caratteristiche del nostro Paese, un compito del genere vede in prima fila le community imprenditoriali aggregate dalle Camere di Commercio Italiane all'Estero.

2. LE POLITICHE DI PROMOZIONE ALL'ESTERO PER LA GLOCALIZZAZIONE: IL RUOLO DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO (CCIE)

Una moderna visione delle politiche di promozione per l'internazionalizzazione deve integrare due approcci: quello tradizionale, che si muove in una logica di massimizzazione dell'efficienza e quindi, sostanzialmente, di riduzione dei costi di presenza all'estero, e quello globale, basato sulla crescita e sullo sviluppo di competenze e capitale di relazione, che percorre la filiera della crescita del valore aggiunto nella presenza internazionale.

Proprio in questo ambito si colloca l'azione delle Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE) come peculiare soggetto di internazionalizzazione, di coagulo e raccordo delle comunità di affari operanti all'estero. Si tratta di un soggetto "unico" - quanto a forma di organizzazione e modalità di relazione - nel panorama non solo della promotion italiana, ma anche in quello di molti paesi nostri competitor, che generalmente non dispongono di un sistema camerale all'estero integrato con il sistema camerale domestico (anche attraverso la specifica azione di Assocamerestero¹), confrontabile per forma organizzativa e capillarità di presenza.

2.1 La natura delle Camere di Commercio Italiane all'Estero

Nello specifico, le CCIE sono associazioni private a base imprenditoriale, costituite all'estero per lo sviluppo dei processi d'internazionalizzazione delle piccole e medie

¹ Assocamerestero è l'associazione paritaria di Unioncamere e delle CCIE nel cui consiglio di Amministrazione siedono sia i Rappresentanti del MISE che quelli del MAECI e che svolge oltre che compiti di raccordo e coordinamento del network delle CCIE anche specifiche funzioni di preistruttoria per conto del MISE.

imprese, disciplinate dalla legge 518/1970. Esse nascono e si sviluppano sui territori esteri come originali associazioni di imprese italiane e locali-estere, basate sul principio di bilateralità (e binazionalità). Sono, pertanto, in grado di organizzare reticoli stabili di professionalità, in cui convivono (in una organizzazione che giuridicamente ha una forma privata e per di più di diritto estero, perché costituita in modo spontaneo sul territorio di altri paesi) imprenditori locali di origine italiana, imprenditori locali che non sono di origine italiana (ma appartenenti alla più vasta comunità di affari che guarda "all'Italia"), la comunità locale italiana, le Istituzioni politiche del paese ospitante, le Istituzioni dell'Italia.

Essendo già all'estero, e impiegando personale locale e l'esperienza dei soci, le CCIE offrono, a parità di altre condizioni, prestazioni a costi di gran lunga più competitivi rispetto alle reti di consulenza privata. Le Camere poi sono in grado di attivare, grazie all'azione dei propri amministratori e soci, risorse italo-estere da sponsor e altri partner che riducono fortemente i costi dei servizi forniti alle imprese italiane.

Nei Paesi di più antica e tradizionale emigrazione, le CCIE rappresentano il punto di raccolta delle comunità d'affari italiane, affondando le loro radici nei flussi migratori consolidatesi nel tempo e dando vita a una imprenditorialità di origine locale-estera che, in tanti casi, ha trovato nelle Camere italiane all'estero un punto di riferimento. Le date di costituzione delle CCIE sono una chiara indicazione di questo fenomeno, posto che le prime 10 realtà camerali (Buenos Aires, Istanbul, Londra, New York, Marsiglia, San Paolo, Chicago, Zurigo, Francoforte, Barcellona), nate fra la fine del XIX secolo e lo scoppio della Prima Guerra Mondiale, sono generalmente nei Paesi a maggiore presenza di emigrazione italiana. Avendo come finalità il sostegno alle nascenti comunità di affari, la storia delle CCIE si configura quindi come storia di uomini (per la maggior parte imprenditori) e di istituzioni, in cui la continua interazione e mediazione con il contesto locale e le sue regole e consuetudini ha dato origine a realtà socio-economiche assolutamente peculiari.

Nel tempo, le CCIE si sono evolute come soggetti capaci di fornire una risposta moderna alle esigenze di globalizzazione del mercato. Risposta moderna significa mettere a frutto un approccio globale, ossia una immagine e un vissuto di una italianità articolata attraverso i tanti territori e matrici regionali con una conoscenza locale estera, che si muove all'insegna dei canoni di una globalizzazione che non ha un carattere di uniformità.

Proprio per questa natura di comunità d'affari aggregate intorno al valore di Italianità, le Camere hanno rappresentato lo specchio dei cambiamenti intervenuti nel sistema economico del nostro Paese. Ciò è stato reso possibile anche dal fatto che, parallelamente, sul piano dell'identità culturale, esse hanno operato per veicolare i principi, i legami e le tradizioni del nostro Paese, riuscendo però nel contempo – grazie alla loro peculiare natura di business – a fornire una sempre aggiornata immagine dell'Italia e del Made in Italy nella sua accezione più ampia, che include quindi la cultura, la conoscenza della lingua italiana e la conoscenza dei luoghi, quali leve fondamentali per promuovere i prodotti del nostro Paese nel mondo.

In altri termini, le CCIE sono già inserite – per la loro stessa natura - nella logica della Promozione integrata che rappresenta uno dei pilastri del “Patto per l’Export” promosso dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Attori come le CCIE sono capaci di attivare reti fiduciarie “lunghe”, per consentire il parallelo sviluppo dei punti di forza del Made in Italy e della proiezione radicata sui mercati internazionali, che sempre più necessita di conoscenze specifiche e sviluppo di un capitale umano relazionale, creando collegamenti con soggetti, istituzioni e attori esteri attraverso partnership di vario livello.

Questa capacità richiede valorizzazione di segni e aspetti distintivi e implica, da un lato, un presidio del territorio locale (reti logistiche e distributive) e, dall’altro, la capacità di comunicare valori e caratteristiche della cultura e delle tradizioni italiane ai soggetti esteri (consumatori o utilizzatori) e, quindi, spesso un forte lavoro di decodifica che singole imprese non possono in genere svolgere in quanto il capitale umano di cui sono dotate manca di elementi connettivi e si esaurisce nella condivisione di “esperienze locali” sul territorio italiano, attraverso “reti corte”.

La costruzione di un immaginario collettivo collegato all’Italia ed esteso al vasto mondo dell’italicità è reso possibile anche grazie al collegamento istituzionale e progettuale con le Camere di commercio italiane. Le Camere italiane all’estero sono, infatti, strettamente collegate con il Sistema camerale italiano (di cui sono definite parte integrante in base all’articolo 1, comma 2, della Legge 580 del 1993 e successive modificazioni e integrazioni) e sono quindi in grado di materializzare quella rete locale-Italia e locale estera per favorire interventi sulle imprese di minori dimensioni, irrobustendone l’approccio all’internazionalizzazione. Le CCIE, in effetti, sono storicamente collocate al fianco del sistema camerale “domestico” e Unioncamere ha costantemente dedicato alla realtà camerale all’estero attenzioni particolari, fin dall’inizio dello scorso secolo. In forza di questo antico e produttivo legame di collaborazione per la promozione dei territori e delle imprese all’estero, nel corso degli anni le relazioni di partnership di singole CCIAA, dei loro Centri Regionali per il Commercio Estero, delle aziende speciali delle CCIAA costituite per favorire i processi di internazionalizzazione delle imprese, si sono intensificati a tutto vantaggio del Sistema Italia.

2.2 L’articolazione su scala mondiale e i campi di attività

Le CCIE oggi forniscono un apporto significativo all’internazionalizzazione delle imprese, mettendo in connessione cultura del business e dei territori italiani con cultura del business all’estero, grazie alle proprie connessioni a livello locale e multilaterale, fatte da una comunità d’affari che si aggrega per promuovere business e radici culturali legate al concetto di Italianità.

Si tratta di una azione unica, in quanto realizzata da soggetti che a tutti gli effetti sono costituiti come associazioni di diritto locale estero e rispondono ai codici culturali e

linguistici dei paesi in cui operano, ma - per la loro forte connotazione italiana - svolgono un ruolo di decodifica di fabbisogni e di connessione tra una italianità di business e quel vasto mondo degli "italici" di cui si è detto, che guarda con attenzione a tutto quanto è *Italian way of life* e oggi, sempre più, *Italian way of business*.

Il tutto avviene tramite un sistema che conta oggi 81 realtà operanti in 58 Paesi, che rappresentano oltre l'80% dell'interscambio commerciale dell'Italia, con più di 160 punti di presenza nel mondo e in cui lavorano 500 addetti, con un'azione promozionale di oltre 40 milioni di euro all'anno, articolata su 1.600 attività.

La rete mondiale delle CCIE (dati aggiornati a marzo 2021)



Nella configurazione ottimale del Sistema Camera Italiano, mentre le CCIAA hanno (sotto molti versi) il ruolo di "casello di entrata" delle richieste delle imprese e dei territori, le CCIE hanno un ruolo di "casello di uscita" di queste istanze, in quanto in grado di elaborare tempestivamente risposte più idonee alle esigenze delle imprese, forti di un radicamento nei territori esteri che, come già accennato, ha i suoi punti di vantaggio nel:

- associare ed essere amministrate da soggetti imprenditoriali perlopiù esteri, ma collegati fortemente alla dimensione dell'italianità per origine, cultura e legami di business;
- avere dipendenti bi-culturali, di lunga esperienza, spesso nati nel Paese di operatività, capaci di mettere al servizio della CCIE una rete di relazioni ricca e variegata;
- operare immerse nelle business community locali profondamente collegate all'Italia da legami culturali e di origine.

Nel tempo, l'azione delle CCIE si è sempre più specializzata sulla tipologia di servizi che richiedono un approccio di tipo relazionale e che aumentano nel valore aggiunto aziendale come l'assistenza personalizzata e i contatti specifici di affari e il loro supporto. Ecco perché la rete delle CCIE – anche al di là delle attuali azioni che svolge con una più spiccata valenza di promozione – *si presenta come il back bone per un complesso di attività che trovano nel business all'insegna dell'italianità un essenziale canale di veicolazione e di appoggio, anche in campi innovativi, come ad esempio quello della digital economy e della transizione ecologica.*

Già prima della pandemia di Covid-19,² il sistema ha peraltro avviato un processo di efficientamento, concentrandosi su tali frontiere di servizio ma senza trascurare l'impegno nella attività focus di radicamento all'estero, di scouting di opportunità di affari, di realizzazione di missione di PMI, di incontri business to business, di verifica degli esiti delle missioni commerciali, con un sempre maggiore ricorso alle tecnologie digitali. Oltre a ciò, in quanto punti di raccordo delle locali comunità di affari, le CCIE già svolgono, ma potrebbero ulteriormente sviluppare, un ruolo integrativo e sussidiario veicolando investimenti dall'estero verso l'Italia in aree attualmente non coperte.

Il sistema delle CCIE presenta delle peculiarità anche dal punto di vista istituzionale. La recente riforma del sistema di internazionalizzazione ha confermato sotto molti versi il carattere "bicefalo": soggetti operanti in una logica istituzionale in quanto incardinati dal punto di vista di policy della competitività nell'ambito del Ministero dello Sviluppo Economico (attraverso il riconoscimento ministeriale) ma che rispondono per diversi aspetti e sono inseriti nell'azione più ampia svolta dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per la promozione del Paese nel mondo.

² Nella fase più critica della pandemia di COVID-19, le CCIE hanno effettuato una fortissima riconversione delle loro iniziative. Malgrado l'annullamento di gran parte delle azioni programmate per il 2020, con una grave perdita di fatturato, sono state organizzate oltre 350 azioni - in particolare attraverso l'utilizzo della rete digitale - su aspetti di informazione, formazione e di supporto specifico al business. Inoltre, le singole Camere hanno operato a favore della collettività italiana all'estero, spesso in forte collaborazione con la rete diplomatico consolare, per favorire il rientro dei connazionali in Italia: la Camera in Cina, in particolare, ha operato attivamente organizzando voli charter di rientro. Anche molte altre Camere hanno attivato i loro contatti preferenziali per rispondere all'emergenza e reperire dispositivi di protezione individuale, sulla base di un riferimento specifico alla struttura commissariale garantito dall'Assocamerestero.

L'azione promozionale del network camerale si è arricchita di capitoli innovativi di cui il legislatore ha tenuto conto in occasione della conversione in legge del DL 19 maggio 2020 n. 34, che ha assegnato un contributo straordinario alla rete delle CCIE per lo sviluppo di attività di promozione di contatti commerciali per le piccole e medie imprese.

Diverse sono poi state al riguardo le indicazioni parlamentari adottate per sollecitare il Governo ad intervenire a supporto della rete delle CCIE negli ultimi mesi: al Senato G72.650; alla Camera dei Deputati, Odg 9/2463/14; Odg 9/2461-AR/5; Odg 9/2461-AR/202.

2.3 Il sistema di finanziamento delle CCIE

Le risorse finanziarie per il sostentamento delle CCIE sono reperite, in gran parte, sul mercato. In valore assoluto, nel 2020 il contributo pubblico destinato ai progetti camerali dell'anno precedente si è attestato sul valore di circa di 7,8 Milioni di Euro: la parte di questo stanziamento che va a contribuire ai costi del personale camerale e della struttura pesa per il 28,4% sul fatturato complessivo del network camerale, mentre tutto il resto è a parziale ristorno di spese dirette per realizzare i servizi indispensabili allo svolgimento dell'attività promozionale.

Se si considera che il fatturato globale dell'anno 2019 è stato di circa 47 Milioni di Euro, si comprende come il cofinanziamento dello Stato si configura come un investimento dal forte effetto moltiplicativo: grazie al meccanismo di intervento del mercato e alla capacità di mobilitare anche risorse di altri paesi e di altre fonti, il contributo pubblico produce un volume di attività di più di cinque volte superiore al suo valore.

Va poi sottolineato che il meccanismo di cofinanziamento dei progetti per le CCIE è stato riformato con il DM Guidi del 24 aprile 2014, che rappresenta un esempio virtuoso di contribuzione, parametrato all'efficienza strutturale degli enti. Fino a quel momento, tutte le CCIE ricevevano proporzionalmente la stessa quota di cofinanziamento, mentre oggi le risorse di cofinanziamento sono attribuite alle CCIE secondo una procedura che valorizza il merito e l'affidabilità (sulla base di una graduatoria di 16 parametri che misurano l'affidabilità organizzativa, strutturale, economico-finanziaria e di fare rete).

Il Ministero dello Sviluppo Economico, che si avvale di Assocamerestero per il supporto tecnico all'elaborazione della graduatoria, attribuisce così una percentuale di cofinanziamento maggiore o minore rispetto al valore medio sulla base della posizione che la CCIE ha nella graduatoria di scoring. Si tratta di un sistema:

- innovativo, che non sembra avere eguali in altre forme di contribuzione pubblica;
- che tende a concentrare le risorse di cofinanziamento sui soggetti più affidabili;
- fortemente competitivo;
- che stimola verso l'eccellenza.

Inoltre, il sistema è flessibile, perché può essere tarato al meglio ogni anno sulla base di un decreto direttoriale che può rimodulare i singoli parametri dello scoring e decidere di non finanziare le CCIE che presentano una soglia troppo bassa di rendicontazione. Inoltre, il processo di gestione camerale e approvazione dei contributi all'azione camerale vede coinvolte in varie forme e modalità sia le Rappresentanze diplomatiche all'estero che il MAECI (con un giudizio sulle istanze di riconoscimento, la valutazione dei rendiconti di attività e più in generale l'azione camerale, il processo di gradimento del Segretario generale, ecc.).

3. IL CONTRIBUTO DEL SISTEMA CAMERALE ALLE MISSIONI DEL PNRR: ALCUNE PROPOSTE FINALIZZATE ALL'INCREMENTO DI COMPETITIVITÀ SUI MERCATI ESTERI

In questo momento drammatico per il nostro Paese, il Sistema camerale si è dimostrato un importante strumento di coesione sociale, di tenuta economica e di proposta, per fronteggiare e superare la crisi economica derivante dalla pandemia di COVID-19. In questa sede, considerata la finalità dell'audizione, ci si soffermerà su alcune indicazioni tematiche e di proposta di carattere generale, propedeutiche a una possibile progettualità operativa del Sistema camerale nella sua interezza. In questo, si proverà a evidenziarne in maniera più diretta l'azione reale in tema di internazionalizzazione e a valorizzarne la vicinanza alle imprese (in particolare quelle di più piccole dimensioni) e la loro caratteristica di network.

Tutte le indicazioni e proposte di seguito illustrate - peraltro coerenti con alcune delle priorità presentate dalla Commissione Ue e nelle "Linee guida alla preparazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) - rappresentano, dunque, alcuni ambiti prioritari sui quali la rete delle Camere di Commercio Italiane all'Estero e, più in generale, l'intero Sistema camerale italiano è in grado di portare idee e progettualità a sostegno delle imprese.

3.1 Digitalizzazione e sostenibilità come vantaggi competitivi sull'estero

Il tema della "ripartenza" economica ha occupato fin dall'inizio dell'epidemia una posizione centrale nel dibattito sul COVID-19, spesso quanto e più della stessa emergenza sanitaria. Ripartenza è, però, un termine non completamente adatto a descrivere la situazione che ci troveremo ad affrontare al termine della pandemia. In molti casi si tratterà di riorganizzare profondamente le attività di imprese, di interi settori e filiere. Un ritorno ad una "nuova normalità", che può apparire un ossimoro, ma che in realtà descrive bene una situazione nella quale sono cambiati, per permanere per lungo tempo, molteplici elementi di fondo della nostra società.

Tra questi, il rischio di assistere ad un ampliamento dei divari sociali, con l'ampliamento dell'area della povertà di piccoli imprenditori e lavoratori autonomi, ceti impiegatizi ed operai oltretutto non in grado di sopportare uno shock finanziario prolungato. Ma anche l'approfondimento di una frattura di tipo culturale tra chi è in grado di adattarsi alla "nuova normalità" imposta dal COVID-19 (fatta di digitale e cambiamenti nei modelli organizzativi e di business, di nuove competenze) e chi, al contrario, non è riuscito in questa sfida.

In questo scenario, ci sono molteplici elementi in chiaroscuro. Di positivo c'è il cambiamento del rapporto con la tecnologia, in particolare con il digitale, passato da relazione, spesso edonistica e superficiale, con smartphone, tablet e computer, ad una nuova consapevolezza di essi come strumenti di lavoro, di produzione e di consumo, di relazione. Una full immersion forzata nello smart working, nell'e-commerce, nelle videoconferenze, nel web e nei social che - di fatto - ha cambiato la nostra vita. D'alta

parte, il tema del distanziamento sociale - che è paragonabile ai controlli prima del check-in in aeroporto, praticamente inesistenti prima dell'11 settembre - diverrà ancora per molto tempo la norma, assieme ai dispositivi di protezione individuale.

Al tema della diffusione e dell'utilizzo delle tecnologie digitali avanzate (le c.d. tecnologie 4.0) si collega anche quello della rivoluzione verde e della transizione ecologica, missioni strettamente correlate tra loro in quanto un contributo fondamentale alla sostenibilità ambientale deriva, tra l'altro, dal contestuale sviluppo della digitalizzazione del Paese. Per tale motivo, è del tutto condivisibile la scelta europea di destinare gran parte delle risorse per la ripresa e il rilancio della competitività alla sfida della sostenibilità e della digitalizzazione.

Su questi due temi, le Camere di commercio stanno peraltro svolgendo una importante azione di assistenza e di accompagnamento alle imprese.

L'emergenza COVID ha dato una spinta enorme alla domanda di digitale che oggi è una vera necessità per le nostre imprese. Unioncamere ha calcolato che la digitalizzazione può valere da 3 a 7 punti di PIL. Su questo tema, il sistema camerale è partecipe della strategia Impresa 4.0: oggi, per accompagnare gli imprenditori italiani verso l'economia 4.0, presso ciascuna Camera di commercio italiana è operante un Punto Impresa Digitale (PID), riconosciuto come best practice europea. In tre anni sono state raggiunte oltre 300 mila imprese, con servizi di informazione, formazione e orientamento, misurando la loro maturità digitale, accompagnandole all'uso delle tecnologie avanzate.

Ma su questo terreno, il lavoro da fare è ancora tanto: dalle analisi di Unioncamere risulta che 6 imprese su 10 in Italia sono ancora ai primi stadi dell'economia 4.0 e in 1 caso su 3 fanno fatica a trovare lavoratori con competenze digitali. Ecco perché è prioritario il grande investimento del PNRR sul digitale. Così come è prioritario investire sulla transizione verde della nostra economia: si tratta di un grande potenziale ancora inespresso dove servono una serie di interventi urgenti, dalla mobilità sostenibile al green public procurement, dalla semplificazione delle comunicazioni ambientali alla revisione degli incentivi.

L'Italia ha certamente dei primati europei nell'economia circolare e nell'efficienza dell'uso delle risorse. Il nostro Paese presenta in Europa la più alta percentuale di riciclo sulla totalità dei rifiuti: con il 79,3 % di rifiuti avviati a riciclo, risulta avere un'incidenza quasi doppia rispetto alla media UE (39,2%) e superiore agli altri grandi Paesi europei come Francia (55,8%), Regno Unito (50,5%), Spagna (43,5%), Germania al (42,7%). Non solo: da più di dieci anni, Unioncamere monitora imprese che investono nel green, che risultano più performanti, più capaci di esportare e più innovative. Il rapporto GreenItaly, curato insieme alla Fondazione Symbola, ricostruisce una fotografia pre-COVID-19 fatta di oltre 432 mila imprese italiane dell'industria e dei servizi con dipendenti che hanno investito negli ultimi 5 anni (2015-2019) in prodotti e tecnologie green. In pratica quasi una su tre: il 31,2% dell'intera imprenditoria extra-agricola. Questo valore risulta, inoltre, in crescita

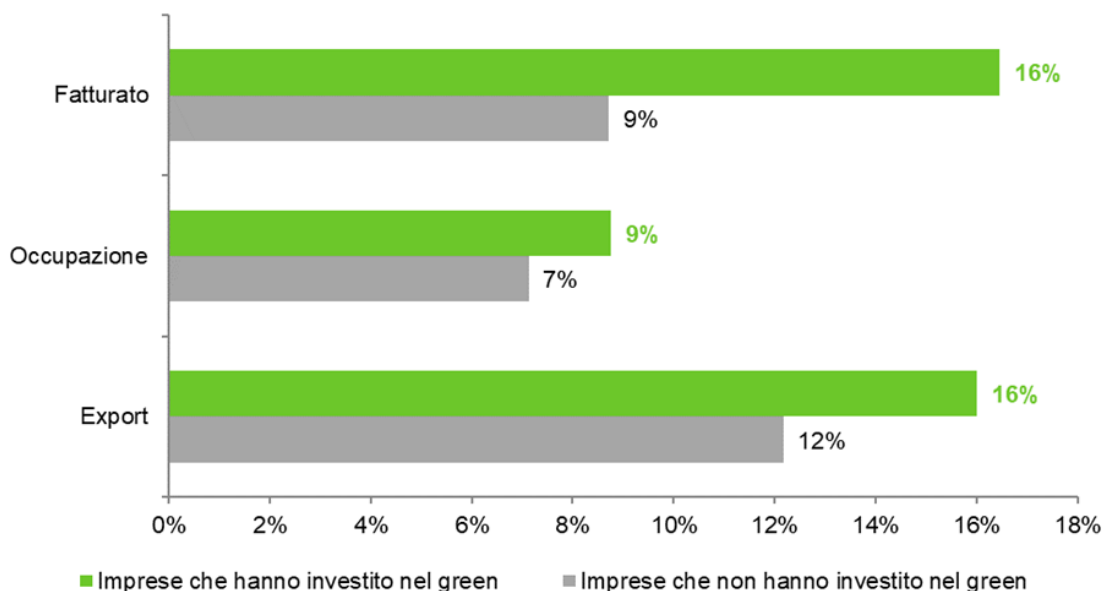
rispetto al quinquennio precedente, quando erano state 345 mila (il 24% del totale). In questi investimenti fanno la parte del leone l'efficienza energetica e le fonti rinnovabili, insieme al taglio dei consumi di acqua e rifiuti; seguono la riduzione delle sostanze inquinanti e l'aumento dell'utilizzo delle materie seconde.

Successivamente, pur in un anno caratterizzato da grandissime difficoltà come il 2020, le imprese eco-investigatrici manifatturiere sono riuscite a mantenere operative le proprie produzioni in misura superiore rispetto alle altre: il 39% non ha infatti mai sospeso l'attività, laddove per le imprese non eco-investigatrici questa quota è stata di dieci punti inferiore e pari a 29%. La green economy si conferma una determinante anche dal punto di vista della resilienza delle imprese. Le aziende manifatturiere (5-499 addetti) che hanno effettuato investimenti su processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale nel pre-consuntivo 2020 hanno registrato nel 16% dei casi un aumento del proprio fatturato, quota pari quasi al doppio di quella delle imprese non green (9%).

Ciò non significa che la crisi non si sia fatta sentire, ma che lo ha fatto in misura più contenuta per chi ha investito in sostenibilità: la quota di imprese manifatturiere eco-investigatrici il cui fatturato è sceso nel 2020 di oltre il -15% è stata infatti dell'8,2% mentre per le imprese non eco-investigatrici la stessa è stata pari quasi al doppio (14,5%).

Performance 2020 delle imprese manifatturiere

(incidenze percentuali sul totale delle imprese manifatturiere 5-499 addetti che hanno registrato incrementi nel 2020 rispetto al 2019)



Fonte: Unioncamere

Il vantaggio competitivo delle imprese eco-investigatrici si conferma in un periodo così complesso anche in termini di presenza sui mercati esteri, come dimostra la quota di PMI manifatturiere "green" che hanno visto incrementare l'export lo scorso anno

(16%). Secondo poi uno studio dell'università di Oxford, l'Italia - grazie soprattutto al numero di brevetti ambientali depositati, basse emissioni di CO2 e rigorose politiche ambientali - risulta al secondo posto nel mondo nel *Green Complexity Index*, dopo la Germania e seguita da USA, Austria, Danimarca e Cina. L'indice (che misura la capacità di esportare prodotti green tecnologicamente avanzati) stima una prima posizione per il nostro Paese in termini di potenziale di sviluppo dell'indice davanti a Cina, Spagna, Germania e Francia. Una conferma che la sostenibilità rappresenta per il made in Italy un asset strategico per il futuro, e che il nostro Paese può giocare un ruolo chiave, sia in termini di crescita che di competitività economica, nella sfida della transizione verde.

Si tratta, tuttavia, di fenomeni che riguardano solo una minoranza delle aziende, comunque ben inferiore alle effettive potenzialità del nostro Paese. C'è dunque tantissimo lavoro da fare per coinvolgere le nostre PMI nella transizione verde, come pure - come si vedrà meglio più avanti - nella proiezione internazionale delle nostre aziende, indispensabile per veder aumentare i flussi esportativi dell'Italia.

Su tutti questi ambiti, va quindi fin da subito sottolineato un elemento fondamentale per garantire l'efficacia delle misure del PNRR, ossia la loro *execution*. Per mettere a terra le iniziative previste occorrerà, in altri termini, coinvolgere una realtà fatta di milioni di imprese, nella stragrande maggioranza micro e piccole ed estremamente articolate a livello settoriale e territoriale. Le misure previste nell'ambito del PNRR saranno in grado di raggiungere in maniera efficace tutte queste imprese solo attraverso un lavoro quotidiano di affiancamento e, quindi, attraverso il coinvolgimento delle Camere di commercio sul territorio italiano e, per quanto riguarda le iniziative nel campo dell'internazionalizzazione allargata, le Camere di Commercio Italiane all'Estero in quanto presidio permanente di natura istituzionale ma, al contempo, fortemente radicato nella business community locale.

3.2 Le iniziative per sostenere l'export di Made in Italy e le catene globali del valore

Il commercio con l'estero ed anche l'internazionalizzazione delle imprese - non la globalizzazione apolide ed elitaria - rappresentano una concreta opportunità per la ripresa economica, in un Paese come l'Italia dove in dieci anni l'export è arrivato a pesare da un quarto a un terzo del PIL.

Sarebbe, dunque, un errore gravissimo il rinchiudersi in una sorta di "autarchia da virus", ignorando interi settori economici che rappresentano uno dei principali volani dell'economia nazionale. Ancor più se si considera che uno degli effetti più evidenti dell'emergenza legata alla diffusione del COVID-19 riguarda la domanda internazionale (sia quella finale che di beni intermedi, crollata a seguito del lockdown imposto da numerosi paesi) e la circolazione dei beni e delle persone (con conseguente annullamento di iniziative promozionali quali fiere, mostre, forum, b2b, ecc.).

Nonostante tali difficoltà e uno scenario macroeconomico non certo incoraggiante, il 2020 da poco concluso ha visto una tenuta decisamente maggiore dell'export italiano rispetto a quanto temuto nel pieno della pandemia: il calo è stato pari al -9,7%, simile a quello della Germania ma significativamente meno sfavorevole di quello del Regno Unito, della Francia o degli Stati Uniti. Da evidenziare è poi la crescita delle nostre esportazioni sia verso alcuni mercati "maturi" (Stati Uniti in testa), sia verso quelli "emergenti" (con la Cina che continua a mettere a segno un incremento a due cifre).

Gli analisti prevedono un ritorno generalizzato ai livelli pre-pandemia a partire dalla fine del prossimo anno, anche se per alcuni settori dei beni di consumo (nello specifico, farmaceutica e agroalimentare) non si è in effetti mai verificato un effettivo calo dei flussi verso l'estero.

Tra le leve da attivare per sostenere il rilancio dell'export, in questa sede si vogliono evidenziare le due sulle quali oggi il Sistema camerale è principalmente impegnato:

1. valorizzare le potenzialità dell'export digitale, anche per superare le attuali restrizioni;
2. rendere più estesa, meno episodica e più strutturale la presenza dell'Italia all'estero, in primo luogo attraverso l'aumento del numero delle imprese esportatrici.

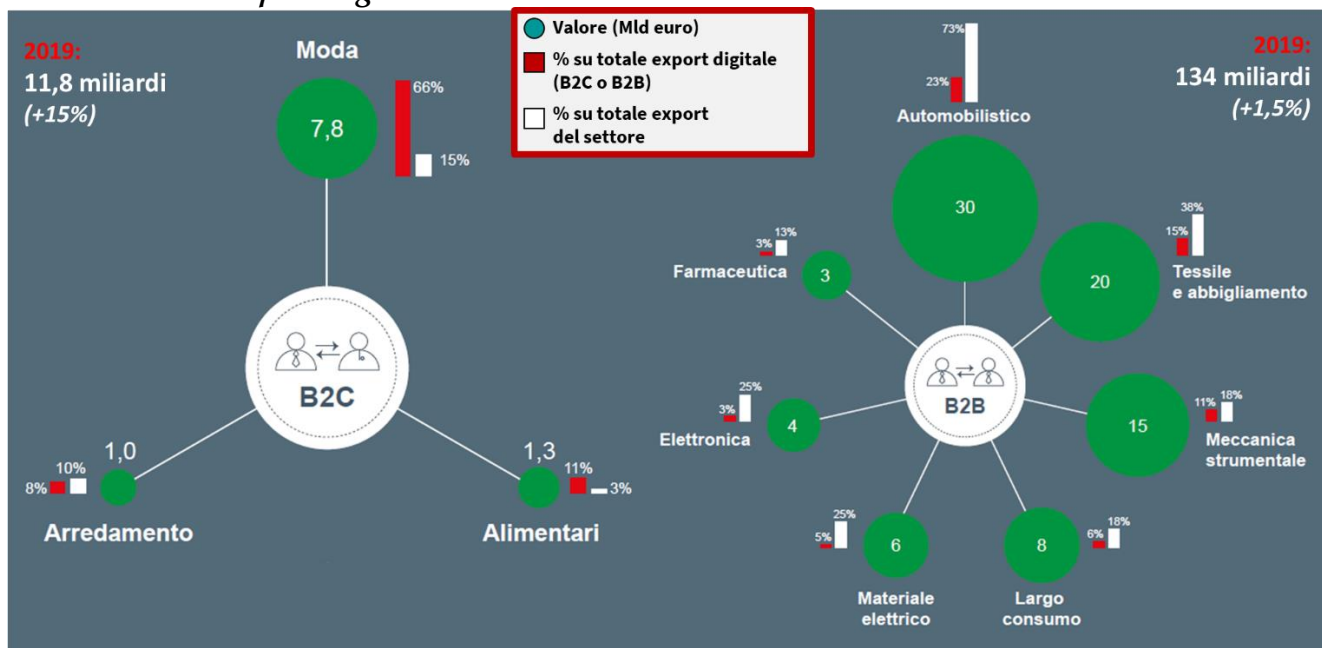
3.2.1 Sostenere la crescita dell'export digitale

Nonostante la capacità di tenuta dimostrata, come visto, nel 2020, l'export italiano viaggia ancora prevalentemente su canali tradizionali. L'emergenza COVID-19 ha dimostrato quanto siano grandi le potenzialità ancora da sfruttare dei canali digitali, e-commerce in primis. E l'export sarà senz'altro uno dei principali traini della ripartenza, a patto che le nostre imprese riescano ad adeguare i modelli di business - e conseguentemente i loro modelli organizzativi - al nuovo scenario, in primo luogo accelerando i processi di digitalizzazione lungo la filiera produzione-commercializzazione (a partire dall'utilizzo dell'e-commerce, che rappresenterà sempre di più un'occasione per accrescere le opportunità di vendita e la presenza sui mercati esteri).

Alla vigilia della pandemia, a fine 2019, l'export digitale di prodotti destinati a consumatori finali in modo diretto (B2C) o intermediato (B2B2C) ha raggiunto un valore di 11,8 miliardi di euro, con una crescita del 15%, un ritmo allineato a quello dell'anno precedente. Evidenti sono però alcune differenze al proprio interno: il peso dell'export digitale B2C su quello tradizionale è pari a poco più del 7% se consideriamo i prodotti di consumo, mentre è pari a circa il 2,5% se si considerano tutte le tipologie di beni. Tra i settori più importanti troviamo da anni quello della moda (comprensivo di capi di abbigliamento, calzature e accessori), dove l'export digitale raggiunge il 15% del totale, mentre all'opposto l'alimentare conta solo il 3% del proprio export veicolato via web.

Per quanto riguarda il B2B, l'export digitale nel 2019 ha raggiunto un valore di € 134 miliardi (+1,5% rispetto al 2018) e rappresenta il 28% dell'export complessivo (online e offline). La filiera più digitalizzata per i flussi di export è quella automobilistica, nonostante l'export complessivo di questo settore sia diminuito rispetto al 2018, anche come conseguenza della riduzione della domanda di componenti auto da parte della Germania.

I settori dell'export digitale B2C e B2B



Fonte: stime Osservatorio Export Digitale sulla base di survey, interviste e rielaborazioni di dati Istat

Ancor più in questi mesi, sono tuttavia emerse in maniera evidente alcune criticità che impediscono ancora uno sviluppo dell'export digitale adeguato alle sue potenzialità. Basti pensare, a tal riguardo, non solo all'adeguamento delle infrastrutture tecnologiche ma anche alle difficoltà di natura legale (procedure doganali, contrattualistica, ecc.), a quelle inerenti al marketing e alla comunicazione, alla gestione della logistica, ai sistemi di pagamento, agli aspetti organizzativi e, non da ultimo, al livello di competenze digitali all'interno delle nostre PMI, che ci vede agli ultimi posti in Europa in base all'indice DESI (*Digital Economy and Society Index*) della Commissione europea.

Per valorizzare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie, vanno attuate - e rapidamente - alcune iniziative in grado di rafforzare (e, in prospettiva, sostenere) l'export digitale dell'Italia. A questo riguardo, gli interventi prioritari del sistema camerale in Italia e all'estero, in coerenza rispetto a quanto il governo sta attivando nell'ambito del "Patto per l'export", mirano a incrementare la conoscenza e l'utilizzo delle diverse soluzioni offerte dal digitale a sostegno dell'export, supportando oltre 30.000 imprese digitalizzate ed export oriented (oggi puntualmente servite anche attraverso i Punti Impresa Digitale delle Camere di commercio, di cui si è detto) per

aumentare la consapevolezza delle imprese sui vantaggi del digitale, in modo da avviare o sviluppare nuove forme di presenza sui mercati utilizzando proprio la leva del digitale.

Sul versante italiano, va menzionato quanto il Sistema camerale ha realizzato a partire dal 2019 attraverso la piattaforma "DigIT Export" (www.digitexport.it), il cui obiettivo è di rafforzare la presenza delle PMI sui canali commerciali online, a tutti i livelli. In breve tempo la piattaforma DigIT Export - sviluppata da Promos Italia, insieme alla Camera di commercio di Milano, MonzaBrianza, Lodi per le imprese del territorio - è diventata un punto di riferimento innovativo per quanto concerne:

- contenuti: articoli, dati, ricerche, schede sui marketplace di tutto il mondo;
- formazione dedicata al digitale (seminari e webinar);
- prima assistenza one to one esperto/impresa;
- orientamento tramite assessment innovativi e con focus sulla propensione all'export;
- servizi per il digitale e bandi di finanziamento.

Grazie a un dialogo costante sul territorio con gli operatori è stato possibile realizzare servizi, percorsi di formazione e di assistenza (oltre a bandi dedicati) in linea con il reale livello di preparazione digitale delle imprese in termini di competenze e processi, rispondendo così in maniera personalizzata alle loro esigenze.

Oltre a utilizzare il digitale per erogare i servizi di profilazione, formazione specialistica e affiancamento alla definizione di piani per l'estero, gli strumenti e iniziative a disposizione permettono di sviluppare un ruolo attivo nell'informazione e nell'accompagnamento alle imprese sui temi dell'export digitale. Tra questi, gli esiti positivi della sperimentazione per l'area di Milano-Monza-Lodi - che ha visto anche lo sviluppo di partnership con i principali player nazionali e internazionali del settore, tra cui Netcomm, Google, Politecnico di Milano e Sace - possono portare a immaginare un'estensione su tutto il territorio nazionale, partendo dalle seguenti attività:

a) *Percorsi di affiancamento e di supporto per il posizionamento su piattaforme / marketplace/ sistemi smart payment internazionali.*

Si tratta di azioni di formazione e assistenza per l'avvicinamento alla gestione di business on line, basate su un Digital assessment per l'identificazione del miglior posizionamento (analisi SEO e competitors digitali), delle strategie di ingresso sui mercati target, nonché per la definizione del corretto pricing e per la gestione delle vendite in modalità cross border.

b) *Progetti focalizzati sui social media, sia in ottica di promozione, sia con finalità di vendita diretta dei prodotti all'interno dei diversi ecosistemi (social commerce).*

Attraverso questa componente ormai fondamentale della scoperta, della scelta e della valutazione di un prodotto per la maggior parte dei consumatori, si vuole rendere più facile per le aziende raggiungere i clienti e aumentare le vendite sui dispositivi mobile, il cui trend è in continua crescita (mobile commerce). Oltre alle azioni di formazioni, tra i servizi di accompagnamento alle imprese vi è anche la profilazione e marketing in ottica omnicanale, finalizzata all'attrazione di clienti in

negozio (drive-to-store) attraverso azioni di sistema su piattaforme social straniere.

- c) *Iniziative di incoming e percorsi di B2B virtuali (virtual matchmaking) tra buyer internazionali e operatori nazionali, che potranno poi mantenere una specifica valenza anche in preparazione a eventuali incontri di business "in presenza" in futuro, al termine delle restrizioni in atto.*

Nello specifico, è stata sviluppata una nuova modalità di fare business matching attraverso un'apposita piattaforma web, che rappresenta l'ambiente nel quale gli utenti possono accedere a diversi servizi ed essere guidati nella ricerca di un potenziale partner internazionale, anche attraverso l'integrazione con i servizi resi da altri soggetti pubblici (in primis, ICE-Agenzia). Al contempo, la piattaforma consente l'analisi dei profili degli utenti stessi e la conseguente identificazione di partner compatibili. Inoltre, facilita i contatti tra gli utenti tramite un avanzato sistema di messaggistica, oltre che la condivisione di materiale, preparando le parti a un incontro diretto che, finché non sia ripristinata la normale operatività, dovrà necessariamente essere gestito in remoto.

- d) *Promozione dell'aggregazione delle aziende in filiere orizzontali o verticali per l'export per aumentare la loro competitività, attraverso, tra l'altro, momenti informativi e formativi (via webinar) per arrivare a un matching virtuale fra le aziende e creare così aggregazioni sulla base di idee progettuali comuni, rafforzando la consapevolezza sulle opportunità generate dai network per l'export.*

Tali iniziative possono poi portare anche alla definizione di un piano operativo di internazionalizzazione e azioni di marketing comuni o di promozione internazionale.

Attraverso tali strumenti, sarà possibile realizzare sia servizi taylor made, sia, in collegamento con le iniziative di cui al punto seguente, individuare imprese o agglomerare gruppi di imprese per formarle, assisterle e accompagnarle all'interno dei grandi programmi nazionali, come quelli di ICE-Agenzia, che in questo ambito tematico prevedono, tra le altre cose, la valorizzazione e la promozione del Made in Italy su marketplace internazionali e su canali digitali.

Sul versante estero, tali iniziative si collegano al ruolo fondamentale e assolutamente complementare delle Camere di Commercio italiane all'estero rispetto a quello di altri soggetti pubblici e/o privati che stanno lavorando su questa tematica. Le CCIE sono in grado di assistere le aziende - in particolare quelle piccole e medie - sul mercato digitale, fornendo loro una serie di servizi molto importanti:

- innanzitutto, anche se si sta parlando di presenza digitale, l'azienda ha bisogno di targettizzare la sua strategia; quindi, è importante essere costantemente aggiornati sui nuovi trends del mercato/i in cui ci si vuole concentrare e sulle tecnologie necessarie per quel tipo di sfida (valutazione del business);
- inoltre, l'azienda deve poter essere aiutata a valutare la tenuta della propria organizzazione - sia internamente (magari introducendo un export manager locale) che esternamente (logistica; rete di vendita e distributiva per posizionare il

- prodotto non solo on line ma anche con punti vendita fisici; etc.) per cogliere le sfide che un particolare mercato pone;
- quindi, andranno valutati e nel caso selezionati partners locali che possano radicare meglio il business in particolari mercati definiti dall'azienda nella sua strategia export;
 - infine andranno individuati gli step successivi al lancio digitale, che possano accompagnare l'azienda a monitorare e supportare i risultati che raggiunge on line.

Tutto questo non solo aiuterà la crescita dell'export digitale ma ne consoliderà i risultati anche per quelle aziende che non sono ancora strutturate internamente per questa sfida.

La grave situazione di emergenza sanitaria nel mondo ha accelerato e aumentato l'importanza strategica di queste attività di affiancamento alle imprese italiane sull'export digitale da parte delle CCIE e sono sempre più frequenti le richieste delle aziende alle CCIE di essere assistite su market place locali per verificare il mercato. Di seguito vengono riportati alcuni esempi di CCIE che hanno intrapreso la strada dei servizi digitali proprio per facilitare l'ingresso sul loro mercato delle PMI italiane:

1) CCIE Singapore:

ITALIAN GALLERY SG (<https://italchamber.org.sg/news/italian-gallery-sg>)

Acceleratore commerciale per le aziende italiane interessate al Sud Est Asiatico.

Il progetto intende aiutare le aziende italiane ad essere presenti sul mercato Singaporiano attraverso la presenza nelle principali piattaforme E-commerce.

PROMOZIONE DEI RISTORANTI ITALIANI CON DELIVEROO

(<https://italchamber.org.sg/news/international-week-italian-cuisine-2020>)

Campagna lanciata durante la «V Settimana della Cucina Italiana nel Mondo» dalla CCIE, con il supporto e il coordinamento dell'Ambasciata d'Italia, per promuovere i Ristoranti italiani presenti sulla piattaforma Deliveroo, puntando direttamente alla clientela locale.

2) CCIE Ho Chi Minh:

EXPORT LOUNGE – BUSINESS MATCHING LIVE EXPERIENCE

(<https://icham.exportlounge.com/?fbclid=IwAR3ZOsmJLNYY6vtChq-r77hXulr5ms4eXhBs2L1KkMvJEXgALNpbkOVw0cs>)

Piattaforma online creata per mettere in contatto domanda e offerta B2B, tra Italia e Vietnam, attraverso l'intermediazione della CCIE. Le imprese possono creare il proprio stand virtuale, incontrare partner internazionali e accedere agli eventi B2B. La CCIE coordina la ricerca di partner e clienti e offre servizi di consulenza, analisi e supporto.

3) CCIE New York:

PIAZZA ITALIA MARKET (<https://www.linkedin.com/showcase/piazza-italia-market/about/>)

Showroom virtuale, disponibile 365 giorni all'anno, personalizzato individualmente per promuovere prodotti e servizi attraverso opportunità B2B e B2C.

4) CCIE Nizza:

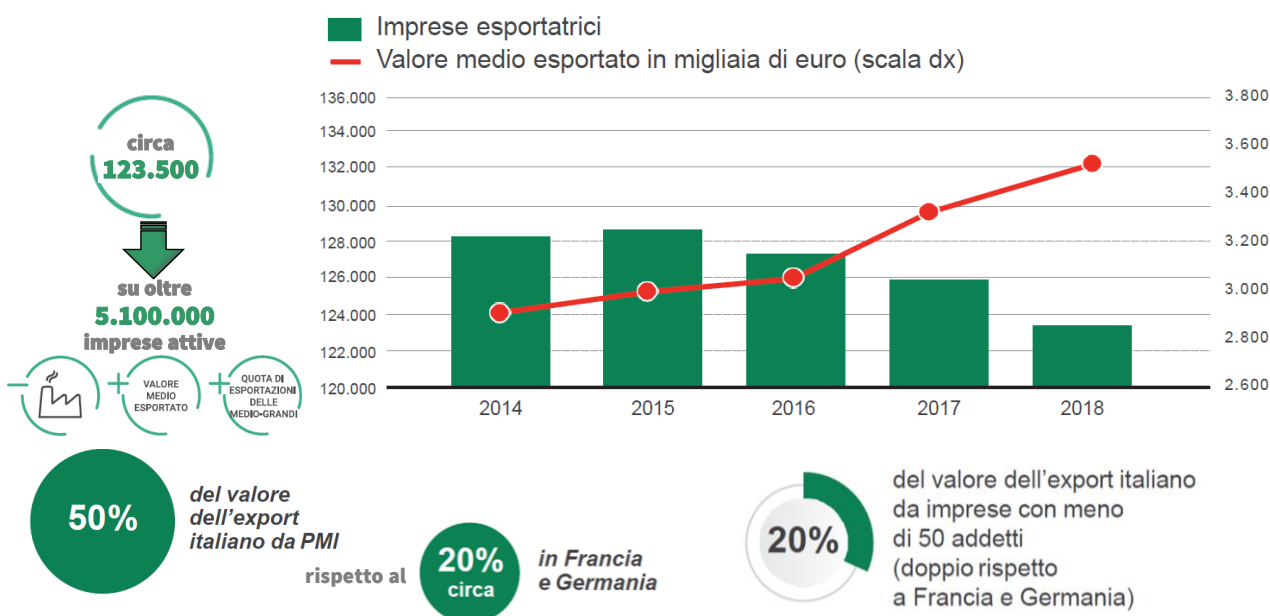
MANGEZ ITALIEN (<https://marketplace.mangezitalien.fr/>)

Marketplace per la valorizzazione e la vendita di prodotti alimentari italiani di alta qualità in Francia, realizzato nell'ambito del progetto True Italian Taste.

3.2.2 Rendere più estesa, meno episodica e più strutturale la presenza dell'Italia all'estero

In uno scenario caratterizzato da una contrazione dei consumi interni, uno degli obiettivi strategici del Sistema camerale è di individuare, formare e avviare all'export le PMI attualmente operanti unicamente sul mercato domestico (le cosiddette "potenziali esportatrici") e quelle che solo occasionalmente hanno esportato negli ultimi anni. L'importanza di tale obiettivo trova conferma nella constatazione che il numero degli esportatori abituali italiani (pari a circa 123.500 secondo i dati dell'ultimo Rapporto ICE), pur essendo ancora oggi il più elevato in Europa dopo la Germania, appare in flessione negli ultimi anni.

Imprese esportatrici e valore medio dell'export italiano



Fonte: ICE

Al contempo, va considerato un altro aspetto: la distribuzione dell'export italiano è decisamente più polverizzata rispetto ai nostri competitor. Le nostre PMI concentrano circa il 50% dell'export italiano, contro il 20% della Francia e della Germania. Si tratta, quindi, per lo più di "micro-esportatori" (circa il 60% esporta meno di 75mila euro), per i quali la presenza all'estero ha un carattere sostanzialmente episodico (nella manifattura, il 43% esporta meno del 10% sul fatturato totale) ed è legata a pochi mercati di sbocco (il 47% opera in un solo paese estero).

Risulta dunque chiaro che un contributo importante alla crescita delle esportazioni italiane può venire sia dall'ampliamento del numero delle PMI operanti all'estero, sia dall'aumento dell'intensità del loro export, attraverso una maggiore capacità di lavorare in modo stabile su un numero più ampio di mercati.

È qui che si gioca la sfida per rilanciare l'export come motore dello sviluppo, ed è qui che il PNRR potrebbe innestare una specifica linea di azione. Aumentare stabilmente il numero degli esportatori anche solo di 50 mila nuove piccole imprese, garantirebbe loro mercati alternativi a quello esclusivamente domestico e determinerebbe un guadagno di export di oltre 7 punti percentuali, che arriverebbero quasi a 10 nel Mezzogiorno. Un incremento che, in termini di Pil, significa un +0,7% nel breve termine.

Unioncamere ha censito una a una, dal punto di vista anagrafico, queste 50 mila imprese potenziali o occasionali esportatrici, presenti soprattutto nei settori della meccanica, dei mezzi di trasporto e della gomma-plastica, comparativamente più concentrate fra le aziende di piccola dimensione (il 47% ha fra 10 e 49 addetti) e nelle regioni dell'Italia nord-orientale. Si tratta di società manifatturiere orientate soprattutto ai mercati più "stabili" dell'Unione europea (68%) e del Nord America (22%), con un fatturato medio intorno ai 3 milioni e con tutte le carte in regola per operare sui mercati internazionali.

Per rendere più estesa, meno episodica e più strutturale la presenza dell'Italia all'estero, il Sistema camerale ha avviato una serie di azioni puntuali e capillari finalizzate a intercettare e assistere quelle aziende che hanno i numeri per esportare stabilmente ma che ancora non lo fanno, anche al di là delle ridotte dimensioni che, in molti casi, possono portare a problemi di competitività, soprattutto nei settori dove sono maggiormente rilevanti le economie di scala e la capacità di investimento.

Nello specifico, nel 2018 è stato avviato - anche in collaborazione con la società di sistema Promos Italia - il "Progetto SEI" (Sostegno all'export dell'Italia), un vasto programma di contatto "porta a porta" delle aziende a più elevato potenziale sull'estero, per renderle consapevoli delle opportunità offerte dai mercati internazionali e attrezzarle a sfruttare le occasioni di business all'estero. Il "Progetto SEI" prevede un'offerta di servizi - omogenei su tutto il territorio nazionale - quali: autovalutazione e tool di analisi delle opportunità di mercato; attività di informazione, sensibilizzazione e orientamento all'estero; primo accompagnamento alle PMI attraverso progetti individuali e di filiera, anche utilizzando la leva del digitale e del commercio elettronico.

Nell'ultimo anno sono state individuate, formate e avviate all'export oltre 12.000 imprese potenziali od occasionali esportatrici di piccole dimensioni, per farle uscire dal mercato domestico al fine di compensare le perdite legate alla crisi della domanda interna. Per circa 3.000 di queste PMI è stato, inoltre, avviato un percorso di "export kick-off" personalizzato, che le porterà a muovere i primi passi sui mercati internazionali: nel

45% dei casi si tratta di imprese dell'agro-food (specialmente del Mezzogiorno), cui seguono a distanza la meccanica (13%), l'arredo (8%) e il sistema moda (7%).

Per tali iniziative risulta strategica non solo la collaborazione con la rete degli uffici dell'ICE, con SACE e SIMEST, nonché con le Regioni ma anche il legame con le Camere di commercio italiane all'estero (CCIE), attivate per lo scouting di opportunità di affari, per l'aiuto all'insediamento all'estero e, soprattutto, per l'assistenza "personalizzata" alle imprese più piccole: già oggi, delle circa 70mila che ogni anno utilizzano i servizi delle CCIE, il 95% risulta, infatti, avere dai 3 ai 49 addetti.

Tale legame risponde, peraltro, all'esigenza di una maggiore diffusione degli interventi su scala territoriale, che il Sistema camerale può oggi garantire - sia in Italia, sia all'estero - attuando un programma di intervento articolato in 3 linee principali:

1. ampliare i destinatari delle iniziative, intervenendo non solo per sostenere le vendite all'estero delle filiere chiave del Made in Italy ma coinvolgendo sempre più i settori ad alto contenuto tecnologico e sfruttando le enormi potenzialità dei servizi, soprattutto il mondo della creatività, della cultura, delle tecnologie ambientali e dell'economia circolare;
2. irrobustire le Catene Globali del Valore nel manifatturiero, individuando e mettendo in contatto domanda e offerta di beni intermedi, anche all'interno dei Paesi europei. Tali azioni puntano, pertanto, alla ricostruzione e allo sviluppo delle catene globali di subfornitura, che vanno riorientate dopo che l'esperienza della pandemia ha dimostrato tutta la fragilità di un sistema di approvvigionamento just in time delle imprese potenzialmente a rischio, a causa di fenomeni di crisi che possono colpire uno dei punti di concentrazione;
3. investire nell'innovazione come frontiera dell'internazionalizzazione, lavorando sulla blockchain nella tracciabilità delle produzioni e sviluppando una rete internazionale a sostegno delle start-up innovative, per la ricerca partner e per alleanze con centri di ricerca e fondi di investimento.

Tale programma passa, tra l'altro, attraverso l'ulteriore rafforzamento dei collegamenti fra il sistema camerale italiano e quello italiano all'estero e il consolidamento delle relazioni con la rete della diplomazia economica: per potenziare o diversificare la presenza di chi già esporta, per attrarre investimenti dall'estero, per sviluppare interventi congiunti sui mercati strategici (non solo Europa e Nord America ma anche Cina, come mercato di vendita) e su quelli emergenti (in primo luogo ASEAN, Paesi -stan e Africa).

Dal punto di vista operativo, soprattutto per far fronte alle nuove esigenze di informazione e accompagnamento in questa delicata fase congiunturale, è stato strutturato - e può essere ulteriormente rafforzato - un servizio di help-desk per le piccole aziende, per offrire informazioni di mercato aggiornate sui principali paesi partner dell'Italia (proprio attraverso le CCIE), fornire assistenza legale/organizzativa/contrattuale/fiscale legata all'estero, nonché orientarle ad adeguare i prodotti alle (eventuali nuove) certificazioni richieste all'estero, in modo da assisterle fino a che non si esca dall'emergenza e accompagnarle poi durante la fase

di rilancio. Non da ultimo, si tratterà di sostenere le imprese che hanno avuto contraccolpi dalla cancellazione di occasioni di business all'estero (fiere, mostre, b2b, ecc.), re-indirizzandole rapidamente verso opportunità di incontro in modalità virtuale o valutando eventuali altre opportunità in mercati meno toccati dall'emergenza o che per primi si apriranno di nuovo ai mercati globali.

Come sopra detto a proposito della necessità di curare l'*execution* del PNRR, anche in questo caso il Sistema camerale può rappresentare la rete in grado di assicurare il collegamento tra le politiche del governo e i livelli territoriali, ovvero lo snodo a livello provinciale per l'informazione e l'orientamento sulle attività per l'internazionalizzazione offerte dal sistema pubblico. Un ruolo chiave, che rilancia un'architettura territoriale degli interventi in grado di amplificare l'impatto delle azioni di livello nazionale, portando a giocare la partita della promozione del made in Italy non solo all'estero ma anche attraverso un forte aggancio e collegamento di preparazione e supporto sui diversi territori italiani. In questo, mentre le Camere di commercio italiane si qualificano come "ultimo miglio" delle imprese - specie quelle di più piccola dimensione - sul territorio di prossimità, quelle italiane all'estero rappresentano il "primo approdo" sui mercati internazionali per le aziende intenzionate a esportare o insediarsi oltreconfine. In altri termini, la rete camerale si struttura come punti che - attraverso contatto diretto o, soprattutto in questo periodo, per via telematica - portano in casa delle PMI i servizi offerti non solo dalle stesse Camere di commercio ma anche dalle altre pubbliche amministrazioni e dai soggetti ai quali possono potenzialmente ricorrere per specifiche attività.

Per vedere aumentare le esportazioni non serve, tuttavia, solo promuovere il made in Italy all'estero. Occorre seguire un approccio integrato che passa anche attraverso l'innovazione e la cooperazione scientifica, gli investimenti esteri, l'adozione di nuovi strumenti finanziari, la tutela della proprietà industriale, la promozione culturale e turistica, l'utilizzo efficace delle tecnologie e delle piattaforme digitali. A tal riguardo, va posta un'attenzione particolare anche alle azioni volte a rafforzare le competenze interne delle PMI, attraverso un maggiore investimento sul capitale umano: sulla conoscenza, sulla cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione, sulla managerialità. Tutto questo rimanda alla necessità di innalzare la disponibilità di know how e di risorse umane pregiate in azienda: è questa la sfida che occorre superare - anche con il contributo del sistema camerale - per poter "aprire" i nostri contesti locali e aumentare il livello di presenza e integrazione del sistema produttivo italiano a livello internazionale.

3.2.3 *Accompagnare le imprese ai percorsi di re-shoring*

Su questi ultimi aspetti, una specifica linea di intervento nel PNRR potrebbe riguardare il supporto al re-shoring e allo sviluppo delle "reti transfrontaliere", in coerenza rispetto alle azioni finalizzate a irrobustire le Catene Globali del Valore nel manifatturiero, di cui si è detto.

Come noto, nell'ultimo ventennio, anche a causa di una globalizzazione "selvaggia" e non governata, si è assistito allo sviluppo di processi di delocalizzazione in toto o in

parte dell'industria a favore soprattutto della Cina e del Sud-Est asiatico. In pratica, si è assistito in tutti i Paesi occidentali, tra cui l'Italia, alla delocalizzazione di intere filiere produttive con il coinvolgimento di migliaia di imprese. Questa pratica diffusa ha in molti casi creato una rilevante dipendenza commerciale dall'estero e, in un contesto suscettibile di blocchi produttivi improvvisi in un paese o in un altro come è avvenuto allo scoppio della pandemia, rende potenzialmente fragile un'organizzazione produttiva frammentata a livello internazionale.

È importante sottolineare che in questo caso il problema non è la frammentazione della produzione, ma proprio il suo dislocarsi su una vasta scala trans-nazionale a determinare l'attuale necessità di rendere possibile la re-importazione (re-shoring) di fasi produttive già affidate a fornitori esteri o una loro ri-dislocazione anche a scala continentale oltre che nazionale. L'obiettivo, in sintesi, è di riaccorciare le filiere, con un passaggio concettuale che si potrebbe riassumere con lo slogan "dalle reti lunghe alle reti corte".

Se considerata a livello di sistemi-Paese o di aree continentali (in primo luogo nel caso europeo), la questione si traduce in un accorciamento delle reti di fornitura che passa per il ricostituirsi di un'offerta nazionale (o continentale) in ambiti definiti. Ovvero, nell'avvio di un vero e proprio processo di re-industrializzazione. Si tratta di un obiettivo estremamente ambizioso, che non è immaginabile possa realizzarsi attraverso la semplice azione delle forze di mercato e senza una strategia di politica industriale market-friendly, che passi attraverso il miglioramento di fattori di attrattività dei territori. Se è questo l'obiettivo da conseguire, è necessario creare le condizioni per ricostruire in tempi rapidi legami di filiera che per loro natura richiedono cura per svilupparsi.

In questa strategia, il ruolo delle Camere di Commercio - con la creazione di "Punti re-shoring", con professionalità dedicate e appositamente formate - è di accompagnare e in alcuni casi di guidare/promuovere, in stretta collaborazione con la rete delle Camere di Commercio italiane all'estero (in particolare per l'attività di promozione nei Paesi esteri), le aziende al "re-shoring", facilitando i processi di riallocazione, di rinnovamento tecnologico e digitale 4.0, anche in collaborazione delle Regioni, Invitalia, etc., fornendo corsi di formazione e informazioni sugli incentivi dedicati che lo Stato (Fondi per gli aiuti alla reindustrializzazione) mette a loro disposizione, la normativa vigente (amministrativa, fallimentare, etc.), le facilitazioni sul mercato del lavoro, sulla ricerca di profili professionali, sulle aree attrezzate, etc.

Tra le possibili attività è possibile richiamare:

- Sportello unico e semplificazione burocratica;
- Informazioni su siti industriali chiavi in mano;
- Progetti territoriali industriali;
- Supporto tecnico ed economico;
- Formazione.

3.3 Il sostegno strutturale alle azioni promosse dalle Camere di Commercio Italiane all'Estero

Per sostenere le iniziative sopra descritte e garantire - proprio quando sarà più necessario, nel momento in cui riprenderanno vigore gli scambi internazionali - il supporto alle nostre imprese, appare non da ultimo necessario rendere strutturale il programma straordinario di intervento a vantaggio delle Camere di Commercio Italiane all'Estero, avviato nel 2020 con specifiche risorse da parte del MISE. Tale programma dovrebbe, come per il passato, articolarsi secondo tre linee:

- 1) azioni informative e di assistenza on line a imprese e potenziali investitori sui e nei diversi paesi esteri, da realizzare sostanzialmente con il lavoro delle strutture camerali;
- 2) attività di business matching, di assistenza e di supporto via web, per offrire all'imprenditore italiano un aggiornamento sulle opportunità e soprattutto sulle modalità di collegamento (business forum virtuali, attività di mentorship, ecc.) con il mercato estero e i suoi stakeholder;
- 3) azioni di formazione, anche in questo caso con l'utilizzo di tecnologie digitali, su web marketing, orientamento al consumatore estero, corsi di orientamento su come cogliere le opportunità di mercato e di inserimento nei programmi di finanziamento dell'Unione europea.

Si tratta di un complesso di azioni essenziali nella delicata fase di ripartenza post-emergenza, per una corretta azione di accompagnamento che nessun altro soggetto potrebbe fornire oltre alla rete camerale, potendo contare su una presenza capillare sui territori in grado di assicurare un supporto continuativo e un duplice collegamento tra imprenditoria estera locale e PMI italiane, soprattutto di dimensioni più piccole e spesso non abituali esportatrici.

3.4 Alcune possibili linee di collaborazione con la rete pubblica, da sviluppare nell'ambito del PNRR

Al di là del cofinanziamento del programma ordinario e di quello straordinario delle CCIE - alla luce dell'imminente stipula di un Accordo Quadro fra Assocamerestero, Unioncamere e l'Agenzia ICE e tenuto conto delle esigenze di attuazione delle misure previste dal Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza (PNRR) - si propone, infine, la realizzazione di iniziative su due versanti:

- azioni integrative della rete estera dell'ICE;
- partecipazione delle CCIE alle iniziative previste dal PNRR o finanziate con fondi della promozione straordinaria del made in Italy.

Tale strategia di collaborazione - oltre che essenziale, per quanto sopra detto, al fine di preparare le piccole e piccolissime imprese alla "ripartenza" sui mercati internazionali - può consentire, tra l'altro, al sistema camerale di contribuire a spendere in maniera più mirata ed efficace le risorse destinate a iniziative di

promozione dirette a mercati esteri, indirizzandole a imprese più “pronte” ad avviare o a rafforzare la propria presenza all'estero e curando direttamente il follow-up delle iniziative.

Tale considerazione trae spunto anche dall'esperienza maturata da Assocamerestero nella realizzazione del Programma “True Italian Taste” - promosso e finanziato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale - allo scopo di diffondere la cultura e l'educazione al consumo consapevole del food 100% *Made in Italy* in contrasto al fenomeno del cosiddetto *Italian Sounding*.

Il programma - avviato nel 2015 - intende, nello specifico, sostenere la diffusione del prodotto autentico italiano sui mercati nord-americani, asiatici, su alcuni mercati europei e in Brasile e Australia, attraverso attività di formazione, promozione e comunicazione (masterclass, seminari informativi, eventi di storytelling dei prodotti italiani, show cooking, tasting, media dinner, etc.). L'obiettivo principale di tali azioni è il coinvolgimento delle *key persons* della filiera *food&wine* estera - i cosiddetti *influencer* - affinché siano proprio loro a parlare ai propri “*followers*”, alle communities locali e ai *foodies* raccontando il valore dei prodotti italiani autentici, le caratteristiche dei processi produttivi e l'importanza del legame con il territorio di origine e del loro corretto utilizzo nelle ricette per valorizzare le proprietà nutrizionali.

Attualmente, le CCIE impegnate sono 36 CCIE per 23 Paesi esteri, secondo una formula agile e snella, che prevede la regia di Assocamerestero e l'attuazione da parte delle CCIE.

I vantaggi evidenziati dagli interventi sono relativi:

- all'efficienza nell'utilizzo delle risorse;
- alla tempestività nella realizzazione degli interventi;
- all'ampiezza del pubblico di riferimento e alla capacità di rivolgersi a segmenti di mercato particolarmente sensibili (ad esempio gli *speciality stories*, ristorazione italiana certificata, influencer esteri, ecc.);
- all'ampiezza dei riferimenti locali esteri attivabili grazie al ricorso alla rete delle CCIE, a condizioni in genere non onerose e quindi con risparmio di risorse e maggiore efficacia dell'intervento.

Questa esperienza positiva sottolinea la capacità del sistema delle CCIE, anche attraverso la regia di Assocamerestero, di realizzare iniziative innovative con le risorse del Made in Italy, e quindi va adeguatamente sostenuta anche per eventuali iniziative nell'ambito del PNRR, ipotizzando la possibilità di un ricorso strutturale delle CCIE nella realizzazione di azioni di integrazione delle iniziative dell'Agenzia ICE.

In termini di contenuti delle attività, alle misure di contrasto all'*Italian Sounding* per accrescere la consapevolezza dei consumatori esteri su questi prodotti autentici dovranno accompagnarsi iniziative finalizzate a innalzare la capacità di comunicazione delle imprese italiane circa l'asset rappresentato dal brand del Made in Italy, specialmente oggi che il marketing diventa sempre più digitale.

Il commercio elettronico, ad esempio, richiede molta preparazione affinché porti i suoi frutti: per le aziende italiane, soprattutto piccole e medie, è necessaria a tal riguardo non solo una buona preparazione digitale ma anche un forte orientamento al mercato in cui si vuole vendere. Questo implica attività di promozione mirata nei paesi esteri - presso gruppi di consumatori e influencer - e la necessità di affiancare il commercio on line a punti di distribuzione fisica, anche solo come *temporary shops*.

Tutto ciò è possibile e può essere realizzato con un'azione che sia continua e che poggi non solo sul ruolo imprescindibile delle Ambasciate e dell'ICE ma anche sulle CCIE in quanto aggregazioni di imprenditori italiani e locali, parte di business community fortemente operative in tutti i settori, compreso quello della distribuzione agroalimentare e della ristorazione. I ristoranti italiani nel mondo e quelli della rete Ospitalità Italiana - rete promossa da Unioncamere/Isnart e selezionati insieme con le CCIE - costituiscono infatti (insieme con pizzerie e gelaterie) luoghi di diffusione e distribuzione del prodotto italiano. È, pertanto, necessario garantirne l'autenticità anche al fine di ampliare la rete degli esercizi commerciali "verificati" in grado di veicolare i nostri prodotti, soprattutto quelli che non riescono ad accedere nella GDO.

Per realizzare tali iniziative - e garantire, al contempo, un più stretto collegamento fra Camere di commercio in Italia e Camere di Commercio Italiane all'Estero - appare, tuttavia, necessario eliminare (quantomeno temporaneamente) il divieto previsto dalla attuale normativa per le Camere di commercio di svolgere attività promozionali direttamente all'estero. Tale proposta è, peraltro, coerente con il ruolo e le attuali modalità di realizzazione delle attività camerali in tema di promozione all'estero e consente un più semplice coordinamento del sistema pubblico per l'internazionalizzazione a beneficio delle imprese italiane.