

AA. VV.

INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE DEL “SISTEMA ITALIA”.

Principi, linee guida, esperienze.

a cura di Ottorino Cappelli

Prefazione di Vincenzo Scotti



Eurilink University Press

CAMPUS 65
Handbook

COLLANA “CAMPUS”

REGOLAMENTO PER LA PUBBLICAZIONE DEI VOLUMI

Visti i “criteri identificanti il carattere scientifico delle pubblicazioni e degli altri prodotti della ricerca, ai sensi art. 3–ter, comma 2, l. 9 gennaio 2009, n.1 e successive”, modificazioni proposti dal Consiglio Universitario Nazionale (C.U.N.) nella Adunanza del 22/10/2013, Eurilink University Press dichiara che i contributi pubblicati nella Collana “Campus” vengono preliminarmente vagliati secondo una procedura anonima di *peer review* da parte di almeno due membri del Comitato dei Valutatori, composto da studiosi ed esperti anche esterni che offrono indubbie garanzie di autorevolezza e terzietà.

Condizioni preliminari

L’invio dei contributi alla Collana per una valutazione ai fini della pubblicazione presuppone l’accettazione da parte degli autori delle seguenti regole di pubblicazione: il contributo, o parti significative di esso, non deve essere stato pubblicato altrove, a meno che l’Autore non sia stato autorizzato, dal primo editore, alla ripubblicazione del proprio lavoro; è necessario indicare se il contributo è già soggetto, in tutto o in parte, a *review* per altra pubblicazione; in tal caso, l’Autore, prima della risposta definitiva della Direzione della Collana, si impegna ad informare quanto prima la Casa Editrice dell’eventuale accettazione da parte di altro editore.

Iter di presentazione

I volumi vanno inviati – via e-mail – alla Direzione della Collana o della Casa Editrice, in formato testo che includa il contributo, corredato da un abstract in italiano ed eventualmente anche in inglese, oltre ad un breve profilo dell’autore. L’autore può proporre anche la pubblicazione in lingua straniera. Rimarrà a cura dell’autore stesso la revisione del lavoro nella lingua prescelta. Vanno indicati i riferimenti dell’autore, (o di almeno un autore nel caso di volumi a firma congiunta). Il volume deve seguire i “criteri redazionali” della specifica Collana.

Processo di peer review

La Direzione della Collana o della Casa Editrice esamina il volume e, qualora lo giudichi potenzialmente idoneo per la pubblicazione, lo invia a due valutatori per un doppio referaggio anonimo. Il contributo è inviato ai valutatori senza indicazione dell’identità dell’autore. L’identità dei valutatori è coperta da anonimato; sul sito di Eurilink è pubblicato, in ordine alfabetico, l’elenco dei valutatori che collaborano con la Casa Editrice. Sulla base delle indicazioni dei valutatori, la Direzione della Collana accetta il volume, richiede una revisione o un’integrazione dello stesso oppure lo rifiuta. In ogni caso, verrà fornito agli autori un *feedback* entro tempi ragionevoli.

COLLANA “CAMPUS”

Diretta da Stefano Arduini, Marco Emanuele e Nicola Ferrigni

COMITATO SCIENTIFICO

Presidente: Massimo Proto, *Diritto Privato, Università degli Studi “Link Campus University”*

Stefano Arduini, *Linguistica, Università degli Studi “Link Campus University”, Presidente Fondazione Unicampus San Pellegrino*

Liliosa Azara, *Storia Contemporanea, Università degli Studi “Link Campus University”*

Antonello Blasi, *Diritto Ecclesiastico, Pontificia Università Lateranense*

Maria Elena Castaldo, *Diritto Penale Avanzato, Università degli Studi “Link Campus University”*

Nadia Cipullo, *Economia Aziendale – Auditing/Controllo Direzionale e Controllo di Gestione, Università degli Studi “Link Campus University”*

Manlio Del Giudice, *Gestione Aziendale, Università degli Studi “Link Campus University”*

Marco Emanuele, *Totalitarismi e Democrazia, Università degli Studi “Link Campus University”*

Giovanni Farese, *Storia dell'Economia e dell'Impresa, LUISS Guido Carli*

Luigi Vittorio Ferraris, *già Sottosegretario agli Affari Esteri, Ambasciatore, Presidente Onorario di Sezione del Consiglio di Stato*

Nicola Ferrigni, *Sociologia Generale, Università degli Studi “Link Campus University”*

Alberto Guasco, *Storia Contemporanea, Università degli Studi “Link Campus University”*

Daniela Noviello, *Diritto Processuale Civile, Università degli Studi “Link Campus University”*

Vittorio Pagliaro, *Studio di Relazioni Internazionali*

Lorenzo Pallesi, *Diritto Bancario e delle Assicurazioni, Università degli Studi “Link Campus University”*

Valentina Carla Re, *Discipline dello Spettacolo, Università degli Studi “Link Campus University”*

Cosimo Risi, *Ambasciatore, Studio di relazioni internazionali*

Piergiorgio Valente, *Politica Fiscale dell'Unione Europea e degli Organismi Sovranazionali, Diritto Tributario Internazionale, Pianificazione Fiscale e Finanziaria, Università degli Studi “Link Campus University”*

Gianfranco Vento, *Financial Management, Regent's University, London*

Francesca Vicentini, *Strategie di Business – Corporate Strategy e Governance, Università degli Studi “Link Campus University”*

INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE DEL “SISTEMA ITALIA”

Principi, linee guida, esperienze

A cura di Ottorino Cappelli

Prefazione di Vincenzo Scotti



La cura editoriale di questi materiali è stata parte del project work finale degli allievi del Master in “Governance dei processi di internazionalizzazione e comunicazione del sistema Paese” (prima edizione). Dobbiamo a loro la registrazione, la sbobinatura, la correzione, in alcuni casi la ricerca delle immagini e dei dati statistici più adatti e – sempre – lo studio approfondito e l’attenta revisione dei contenuti. Un sincero ringraziamento per il contributo apportato va dunque a:

Tania Bernardi
Cristina Cordiano
Leonardo Corrado
Fabio Di Lorenzi
Valentina Fanuele
Letizia Petruccelli
Lisa Piotto
Francesco Sabino
Antonio Verrico
Cristina Di Dato (tutor)
Francesco Maria Villani (coordinamento editoriale)

© Copyright 2020 Eurilink
Eurilink University Press Srl
Via Gregorio VII, 601 – 00165 Roma
www.eurilink.it – ufficiostampa@eurilink.it
ISBN: 978 88 85622 79 1
ISSN: 2611 3910
Prima edizione, febbraio 2020
Progetto grafico di Eurilink

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

INDICE

PREFAZIONE <i>di Vincenzo Scotti</i>	11
INTRODUZIONE <i>di Ottorino Cappelli</i>	13
SEZIONE I. PROFILI INTRODUTTIVI	19
1. <i>SOFT POWER</i> : LEZIONI AMERICANE. TRA PUBLIC DIPLOMACY E NATION BRANDING Ottorino Cappelli	21
2. “BRANDING ITALY”? POLITICHE ITALIANE DI PROMOZIONE ALL’ESTERO. IL CASO DEGLI STATI UNITI Matteo Pretelli	73
3. LE MISURE PUBBLICHE DI SOSTEGNO ALL’INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE Giorgio Mocavini	97
4. IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL “SISTEMA PAESE” TRA ASSETTI GIURIDICI, DEFINIZIONI E PROFILI ORGANIZZATIVI Emma A. Imparato	111
5. IL GOLDEN POWER: TRA INTERNAZIONALIZZAZIONE E TUTELA/PROMOZIONE DELL’INTERESSE NAZIONALE ED EUROUNITARIO Lucia Minervini	127
6. FUORI DAGLI STEREOTIPI. UN METODO PER POTENZIARE IL RUOLO DELL’IMPRESA ITALIANA IN CINA Marisa Siddivò	159
SEZIONE II. IL RUOLO DELLA DIPLOMAZIA	
(a) LA DIREZIONE GENERALE PER LA PROMOZIONE DEL SISTEMA PAESE	179
1. INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIPLOMAZIA ECONOMICA Davide Colombo	181

2. INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROMOZIONE INTEGRATA	
Marco Leone	191
3. L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI	
Chiara Ratzenberger	205
4. LE ISTITUZIONI SCOLASTICHE ITALIANE ALL'ESTERO	
Tommaso Claudi	215
5. DIPLOMAZIA LINGUISTICA E PROMOZIONE INTEGRATA	
Dario Armini	227
6. INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIPLOMAZIA CULTURALE	
Giulia Bolognini	233
7. INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIPLOMAZIA SCIENTIFICA	
Alessandra Palumbo	239
(b) TESTIMONIANZE DALLA RETE DIPLOMATICA	247
1. <i>SOFT POWER</i> E COMUNITÀ ITALIANE ALL'ESTERO	
Francesco Maria Talò	249
2. IL PROCESSO DI COINVOLGIMENTO E COORDINAMENTO DEGLI ATTORI. L'ESPERIENZA DI "MOMENTO ITALIA BRASILE 2011/2012"	
Gerardo La Francesca	261
3. "FARE SISTEMA" ALL'ESTERO. L'ESPERIENZA ITALIANA IN AUSTRALIA	
Pier Francesco Zazo	277
4. GLI ITALIANI NEL MONDO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ	
Luigi Maria Vignali	287
 SEZIONE III. IL SISTEMA DI PROMOZIONE E L'IMPRESA	
(a) LE ISTITUZIONI E LA PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY	295
1. IL PIANO STRAORDINARIO PER IL MADE IN ITALY	
Fabrizio Lucentini	297
2. L'ICE AGENZIA. NUOVI STRUMENTI E NUOVE LINEE PROMOZIONALI	
Giovanni Mafodda	321
3. LA STRATEGIA ICE PER L'ACCESSO DIGITALE AI MERCATI INTERNAZIONALI	
Valerio Soldani	337
4. DALLA CINA AGLI USA. PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO	
Intervista con Maurizio Forte <i>di Letizia Airos</i>	355
5. LE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO E IL LORO RUOLO NEI PROCESSI DI GLOCALIZZAZIONE	
Gaetano Fausto Esposito	371

(b) TESTIMONIANZE DAL MONDO IMPRENDITORIALE ALL'ESTERO	387
1. EATALY, ITALIA. SINERGIA DI BRAND	
Intervista con Dino Borri <i>di Letizia Airos</i>	389
2. L'IMPRENDITORIA ITALIANA FUORI D'ITALIA	
Intervista con Claudio Del Vecchio <i>di Letizia Airos</i>	403
3. DESIGN E CREATIVITÀ ITALIANE IN UNA MULTINAZIONALE	
Intervista con Mauro Porcini <i>di Letizia Airos</i>	413
 SEZIONE IV. IL SISTEMA DI PROMOZIONE DEL TURISMO	 429
1. LA GOVERNANCE DEL TURISMO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ: IL CONTRIBUTO DEL "PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO DEL TURISMO" (2017-2022)	
Francesco Palumbo	431

PREFAZIONE

Questo è un “manuale” anti-retorico.

Desidero anzitutto ringraziare il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, il Prof. Ottorino Cappelli e la Dottoressa Letizia Airos e tutti coloro che, a vario titolo, hanno voluto contribuire a questa esperienza.

Il volume, che nasce dall’esperienza del Master in “Governance dei processi di internazionalizzazione e comunicazione del sistema Paese” di Link Campus University, raccoglie riflessioni, testimonianze e proposte di accademici e di esperti che, nella loro esperienza di vita e professionale, si sono dedicati al tema complesso della internazionalizzazione e comunicazione del “sistema Italia”.

In termini anti-retorici, vorrei svolgere alcune brevi riflessioni sul significato e sull’importanza dell’essere “sistema”. Si tratta di una parola che richiama un mosaico, una complessità di elementi che si legano insieme e che, come direbbe Raimon Panikkar, sono inter-in-dipendenti.

Se vogliamo dare senso all’espressione “identità nazionale” abbiamo la responsabilità di considerare tutto ciò che la compone attraverso la capacità politica di non assolutizzarne i singoli elementi ma di considerarli decisivi in una visione d’insieme. Nessuna delle parti della nostra identità può pensare di esaurire il complesso di ciò che siamo; anche la nostra storia, infatti, ci mostra e ci dimostra che la grandezza dell’Italia è nel muoversi integrata, nel “portare fuori” le sue capacità artistiche, di pensiero, d’innovazione, non solo le singole “eccellenze”.

Ci vogliono, dunque, relatività e flessibilità. Talenti spesso dimenticati, relatività e flessibilità sono necessari per costruire una “identità dinamica” del nostro Paese in un contesto globale che si fa sempre più fluido. Per comunicare l’internazionalizzazione, infatti, abbiamo bisogno di maturare una visione integrata dell’Italia e dell’Italia nel mondo. L’anti-retorica di questo volume sta nella possibilità di consolidare un dialogo profondo, paziente e continuo, politico, tra tutti i soggetti, pubblici e privati, che fanno parte del sistema.

Le università devono essere in prima fila. Nel tempo della crisi sempre più evidente dello Stato nazione e in un mercato globale in profonda metamorfosi, ciò che manca è un “dialogo dialogale” che comprenda, e al contempo superi, i livelli nazionali. Perché non possiamo dialogare se non lavoriamo sul “chi siamo” in divenire.

La comunicazione sistemica dell’Italia è un tema di grandissima rilevanza. Le sfide del nostro tempo, troppo spesso affrontate con superficialità e in maniera istintuale, sono strategicamente rilevanti perché siamo immersi in un cambio di era: occorre, dunque, che tale comunicazione abbia un obiettivo chiaro.

Penso che la comunicazione del sistema Italia debba guardare al ripensamento di un processo, antico quanto l’uomo, di “Via della Conoscenza”. Occorre darsi una sfida più ampia del nostro particolare, portando in essa le originalità integrate che lo costituiscono. Il mondo di oggi ha bisogno, da un lato, di visionari e, dall’altro lato, di operatori capaci di rendere concrete le intuizioni millenarie di chi ha cercato di fare del mondo un “mondo uno”.

Nessuno può essere escluso da tale prospettiva. Nel tempo dell’innovazione, “ciclone” che sta invadendo le nostre vite portando grandi opportunità e altrettanti rischi, dobbiamo domandarci, partendo da noi, quali siano le realistiche possibilità di contribuire a realizzare, e a lasciare a chi verrà dopo di noi, un mondo migliore di come lo abbiamo ereditato.

L’Italia è un player fondamentale nella “Via della Conoscenza”. I punti di vista espressi in questo volume sono un primo passo per guardare “oltre” ciò che siamo e che siamo capaci di fare. L’Italia, da sempre, ha avuto un ruolo globale e ha la responsabilità di recuperarlo.

Considero questo volume, nell’anti-retoricità di una prospettiva possibile, un primo passo determinante per costruire progettualità. Se tante sono le “anime” che si rivelano negli interessanti contributi qui pubblicati, la vera sfida riguarda il lavoro che saremo capaci di svolgere insieme. Dobbiamo recuperare il “chi siamo” comunicandolo al di là dei nostri confini, pronti a dialogare lasciandoci “contaminare”, per ritrovarci.

Vincenzo Scotti

Presidente dell’Università degli Studi “Link Campus University”

INTRODUZIONE

Il manuale che avete tra le mani trae origine delle prime due edizioni del Master in “Governance dei processi di internazionalizzazione e comunicazione del sistema Paese” inaugurato nel giugno 2018 presso la Link Campus University di Roma. Il volume raccoglie alcuni tra i contributi didattici più rilevanti offerti in aula da accademici, diplomatici, professionisti, imprenditori e dirigenti della pubblica amministrazione a vario titolo impegnati nell’opera di proiezione internazionale dell’Italia. Una breve introduzione sarà sufficiente a illustrare perché riteniamo questo tema importante e come abbiamo inteso affrontarlo.

Quattro parole chiave

Il titolo stesso del master contiene quattro parole chiave ciascuna delle quali illumina una porzione del percorso che stiamo conducendo. La prima è *internazionalizzazione*, oggi considerata un vero e proprio imperativo strategico per la modernizzazione del Paese. Mentre infatti l’export – di beni, servizi, prodotti culturali – si conferma nel suo ruolo di traino dell’economia italiana, il confronto sui mercati internazionali stimola l’innovazione, la produttività e la competitività anche all’interno. L’impatto positivo promette inoltre di estendersi dai settori direttamente legati alle esportazioni a un più ampio ventaglio di servizi sul territorio, dall’accoglienza turistica ai trasporti, dall’attrazione degli investimenti alla valorizzazione del patrimonio ambientale. Il confronto con la dimensione internazionale, insomma, fa crescere l’intero Paese.

La seconda parola chiave è *comunicazione*. Saper comunicare all’estero è essenziale a fronte di tre conseguenze della globalizzazione: la crescita esponenziale della domanda, dovuta all’apertura di nuovi mercati; l’aumento altrettanto vertiginoso dell’offerta, causato dall’ingresso di nuovi *player* nazionali e transnazionali; e l’inasprirsi della concorrenza globale che deriva da questi sviluppi. In tale contesto la comunicazione

acquista un ruolo centrale nella catena del valore e al tempo stesso aumenta di complessità. Richiede infatti una delicata capacità di *mediazione culturale*: l’adattamento del messaggio alla mentalità, ai codici linguistici e ai bisogni di pubblici diversi e non sempre ben conosciuti. “*Comunicare per l’internazionalizzazione*” sta diventando a tutti gli effetti una disciplina a sé stante, la cui rilevanza comincia appena ad essere percepita dalle istituzioni, dalle imprese e dal mondo accademico. Nella misura in cui lo Stato assume la guida strategica e il coordinamento operativo di questa operazione di comunicazione internazionale, siamo nell’ambito della “diplomazia pubblica”: espressione raramente utilizzata in Italia, ma il cui calco in lingua inglese, *public diplomacy*, è comunemente usato nel mondo per indicare l’attività di promozione dell’immagine complessiva di un paese. Immagine complessiva che, composta di *asset* materiali quanto immateriali, contribuisce a comporre il “capitale seduttivo” di un paese, la sua capacità attrattiva, la sua forza persuasiva – quello che gli specialisti chiamano *soft power*.

Eccoci dunque alla terza parola chiave del nostro titolo: *sistema Paese*. Cosa rappresenta al meglio “il sé” che l’Italia deve comunicare “fuori di sé”? I settori più conosciuti del *made in Italy* o i suoi raffinati prodotti della meccanica; le eccellenze culturali, i musei e le città d’arte, o le punte avanzate nella ricerca e nell’innovazione scientifica e tecnologica; le bellezze paesaggistiche e uno stile di vita sostenibile o la capacità di offrire un ambiente favorevole agli investimenti esteri? La risposta che si va oggi affermando è che il *sistema Paese* vada promosso nel suo insieme attraverso uno sforzo coordinato che coinvolga tutti gli *stakeholder*, pubblici e privati, centrali, regionali e locali. Sarebbe insomma il *brand* Italia – già “naturalmente” carico di *soft power* – il vero *asset* da sfruttare. E per farlo efficacemente è necessario appunto “fare sistema” sia in patria, a livello di *decision making* strategico, sia all’estero, nella fase di implementazione. Proiettare e comunicare il *sistema Paese* sullo scenario internazionale, insomma, non è solo un’operazione di sostegno all’export, ma un’attività densa di salienza politica.

Ultima tra le nostre parole chiave: *governance*. I processi sopra sommariamente descritti necessitano di una notevole capacità di coordinamento e di leadership. Questa esigenza coinvolge profondamente la pubblica amministrazione, alla quale si richiede di pianificare,

accompagnare, gestire e coordinare la proiezione internazionale del *sistema Paese*. Non a caso proprio il miglioramento della *governance* dei processi di internazionalizzazione è stato al centro di una serie di innovazioni attuate nell'ultimo decennio: dalla nascita, presso il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), di una specifica "Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese", all'istituzione, sotto la guida congiunta del MAECI e del MISE (Ministero per lo Sviluppo Economico) di una "Cabina di Regia per l'internazionalizzazione", intesa a coinvolgere i diversi portatori di interessi nello sviluppo delle linee guida e nel monitoraggio della loro attuazione. Quel lungo periodo di sperimentazione istituzionale è infine confluito nel DL n. 104 del 21 settembre 2019, poi convertito con Legge 18 novembre 2019, n. 132, che dal 1° gennaio 2020 concentra nel MAECI le funzioni "di definizione strategica della *politica commerciale e promozionale con l'estero* e di sviluppo dell'*internazionalizzazione del sistema Paese*." La legge affida dunque alla diplomazia italiana, che già dispone all'estero di una ramificata rete composta di ambasciate, consolati e istituti italiani di cultura, un ruolo guida nello sforzo di proiezione dell'Italia sullo scenario internazionale. Ciò da un lato rafforza l'azione di diplomazia economica e dall'altro – ci sembra di poter dire – legittima ufficialmente la funzione di "diplomazia pubblica" che qui direttamente ci interessa. Sebbene sia presto per valutarne l'impatto concreto, possiamo affermare che la riforma contiene in sé alcuni importanti risultati: l'assunzione del *sistema Paese* come *asset* strategico della politica estera; l'affermazione dell'importanza del lavoro di promozione e comunicazione; la consapevolezza che il settore necessita di innovazioni strutturali più che congiunturali.

Il nostro approccio

A nostro modo di vedere, proprio a partire da questi risultati si pongono ora all'azione politica e amministrativa del paese tre obiettivi che chiameremo: (a) governare la complessità; (b) invitare la cultura sul ponte di comando; (c) sviluppare le nuove professionalità.

Governare la complessità

Se leggiamo bene, più che a prescrivere una monolitica centralizzazione, la riforma appena varata sembra ambire a razionalizzare, pianificare e finalmente *governare* l'intera materia dell'internazionalizzazione. Questo approccio sembra opportuno e necessario perché – al di là dell'attribuzione al MAECI della funzione di *policy making* strategico e alla rete diplomatica del ruolo di guida operativa – gli *stakeholder* coinvolti continuano (e continueranno) ad operare attraverso una molteplicità di canali: dicasteri, enti pubblici centrali e regionali, soggetti di statuto giuridico diverso come l'ICE, il sistema camerale italiano ed estero, il comparto bancario e assicurativo, le associazioni imprenditoriali nonché il variegato mondo delle istituzioni culturali, delle organizzazioni non governative e del terzo settore, ecc. Il percorso da fare per mettere a sistema tutto ciò è insomma ancora lungo e non privo di difficoltà; per governarlo bisognerà avvalersi di sofisticate modalità di coordinamento, controllo, monitoraggio e valutazione anziché affidarsi all'illusione di poter dirigere tutto dal centro attraverso un'unica catena di comando.

Invitare la cultura sul ponte di comando

La politica promozionale del *sistema Italia* all'estero potrà inoltre enormemente beneficiare dalla sinergia tra il comparto culturale ampiamente inteso – che rappresenta il maggior capitale di *soft power* del nostro Paese – e i comparti produttivo, commerciale, turistico. Si tratta in altri termini di declinare il *driver* culturale nelle più diverse accezioni dell'eccellenza italiana: il patrimonio archeologico, architettonico e paesaggistico, le tradizioni artigianali e la qualità dei prodotti enogastronomici e manifatturieri, gli studi umanistici, la ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica, il mondo dell'arte e dell'industria creativa. Nello scorso decennio la valorizzazione all'estero di questo insieme di risorse è stato oggetto di importanti iniziative tra cui ad esempio “La settimana della lingua italiana nel mondo”, “La settimana della cucina italiana nel mondo”, nonché la partecipazione italiana a manifestazioni internazionali come la Design Week, la Fashion Week e le più rilevanti fiere di settore, dall'alimentare al turismo al comparto del lusso. Né va

dimenticata la forte sinergia attivata con l'industria creativa e in particolare con il cinema, data la sua perdurante influenza sull'immaginario internazionale legato al nostro paese. La complessità di questo sforzo spiega perché le istituzioni preposte, e segnatamente il MAECI, abbiano mostrato una crescente sensibilità verso l'esigenza di *fare sistema*, coniugando appunto cultura, prodotto e territorio in un grande progetto-contenitore chiamato "VIVERE ALL'ITALIANA". Quanto più il mondo della cultura sarà coinvolto in questo lavoro, tanto più alte saranno le chance che il *soft power* italiano conquisti efficacemente "le menti e i cuori" del pubblico straniero.

Sviluppare le nuove professionalità

Questi sviluppi impongono ai soggetti impegnati nelle attività di internazionalizzazione, e segnatamente alla pubblica amministrazione, capacità finora non sempre richieste e in ambiti spesso trascurati quali l'organizzazione di iniziative promozionali, la pianificazione di campagne di comunicazione, l'utilizzo mirato delle nuove tecnologie digitali, in particolare nel campo dell'e-commerce, ecc. Più a monte ancora, sono richieste agli operatori una conoscenza non superficiale dei mercati di riferimento, una capacità di interazione consapevole con culture diverse, nonché una sempre maggiore familiarità con il sistema dei media, sia tradizionali che digitali. Tutto ciò è necessario sia al centro, in sede di pianificazione strategica, sia a valle per saper selezionare e gestire i canali di comunicazione più adeguati a raggiungere con efficacia le nicchie di mercato più sensibili al "messaggio italiano". E questo a sua volta richiede nuove, specifiche professionalità in grado di governare i processi di internazionalizzazione mettendo a sistema la "triade virtuosa": *valorizzazione, promozione e comunicazione*. Sono competenze che vanno formate, spesso da zero. È un compito urgente se non si vogliono tradire le aspettative suscitate dalla riforma.

Il nostro contributo

L’obiettivo del nostro master è appunto di offrire un contributo allo sviluppo di queste professionalità. Lo stiamo facendo con un’offerta formativa che fa perno proprio su quella “triade virtuosa”. Non solo per la sua oggettiva centralità in qualsiasi attività di internazionalizzazione, ma anche perché essa figura tra le maggiori responsabilità *pubbliche* in questo campo. Abbiamo cioè l’ambizione di contribuire, nel nostro piccolo, a un obiettivo di “interesse nazionale”: quello di formare una classe di *manager della comunicazione per l’internazionalizzazione*. Ci rivolgiamo perciò, oltre che a “normali” studenti universitari, a un ampio bacino potenziale di utenza che include funzionari della PA centrale e regionale, personale delle camere di commercio, imprenditori e quadri delle PMI, operatori del terzo settore e di enti culturali diversi che, per la natura della loro attività, incontrano nel proprio percorso professionale le tematiche sopra richiamate. Confidiamo che il nostro sforzo di sistematizzazione delle conoscenze possa offrire a discenti e lettori un utile contributo all’ulteriore sviluppo di autonome capacità e competenze.

Il master che abbiamo presentato nasce da una felice intuizione del fondatore e Presidente di Link Campus University, Vincenzo Scotti, e della giornalista Letizia Airos, da vent’anni impegnata nella promozione del “Sistema Italia” a New York. All’amicizia e alla stima di entrambi devo l’immeritato privilegio di dirigerlo, del che ho cercato di sdebitarmi “inventando” e curando questo manuale.

*Ottorino Cappelli
Napoli, 15 febbraio 2020*

SEZIONE I

Profili introduttivi

SOFT POWER: LEZIONI AMERICANE. TRA PUBLIC DIPLOMACY E NATION BRANDING

Ottorino Cappelli *

1. Introduzione al tema

Alla fine della Guerra Fredda la rivista *Foreign Policy* pubblicò un articolo del politologo Joseph Nye intitolato *Soft Power*. Fino allora sconosciuto alle relazioni internazionali, il termine entrò rapidamente nel dibattito di accademici, analisti e diplomatici di tutto il mondo. Quindici anni dopo, l'autore pubblicava un volume dall'omonimo titolo in cui approfondiva e raffinava il concetto¹. In quel volume l'Italia compare nella prima riga del primo capitolo. È un incipit ben studiato, mirato a rompere il ghiaccio evocando un nome e un'atmosfera culturale che il lettore non può non conoscere:

Più di quattro secoli fa, Niccolò Machiavelli spiegava ai principi in Italia che essere temuti era più importante che essere amati. Ma nel mondo di oggi è meglio essere entrambe le cose. Conquistare le menti e i cuori è sempre stato importante, ma lo è ancora di più nell'era dell'informazione globale.²

* Ottorino Cappelli insegna Scienza politica e Politica comparata presso il Dipartimento di scienze umane e sociali dell'Università degli Studi di Napoli L'Orientale. È Direttore scientifico del master in "Governance dei processi di internazionalizzazione e comunicazione del Sistema Paese" presso la Link Campus University di Roma.

¹ L'evoluzione del concetto si può seguire attraverso i seguenti lavori di Joseph Nye: "Soft Power", *Foreign Policy*, No. 80, Autumn, 1990; *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, New York, Basic Books, 1991; *The Paradox of American Power*, Oxford, Oxford University Press, 2003; *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, New York, Public Affairs, 2004. Per un recentissimo compendio sullo stato della ricerca sul tema vedi Hendrik W. Ohnesorge, *Soft Power: The Forces of Attraction in International Relations*, Cham, Springer, 2020.

² Nye, *Soft Power*, cit., p. 1.

Si tratta senza dubbio di una frustata al “machiavellismo”, diabolica giustificazione dei delitti dei principi, condotta nel solco di un antico pregiudizio anti-italiano da secoli radicato nella cultura anglosassone.³ Eppure quella stessa menzione, in apertura di un lavoro tanto autorevole, riflette la grande dotazione di *soft power* del nostro paese: una forte riconoscibilità, un naturale prestigio culturale e una riconosciuta capacità seduttiva, quand’anche venata di una certa *amoralità*.

Cos’è dunque il soft power? Secondo la paradigmatica definizione di Nye:

[I]l potere è la capacità di influenzare il comportamento degli altri allo scopo di ottenere ciò che si vuole. Ma ci sono diversi modi di influenzare il comportamento degli altri. Li si può costringere con le minacce; li si può indurre pagandoli; o li si può attrarre, cooptare, conducendoli a volere ciò che noi vogliamo”.⁴ ... Se io vengo persuaso a perseguire i tuoi stessi obiettivi senza alcuna esplicita minaccia o scambio – se insomma il mio comportamento è determinato da un’evidente, per quanto intangibile attrazione – allora è in funzione il *soft power*. ... Esso utilizza un diverso tipo di valuta (non la forza, non il denaro) per generare cooperazione.⁵

Il soft power è insomma “l’altra faccia del potere”, una modalità indiretta per ottenere ciò che si vuole – un potere non di comandare, ma di attrarre e sedurre. “La seduzione è sempre più efficace della coercizione” scrive Nye. “Chi nega il soft power probabilmente non comprende il potere della seduzione”.⁶ E molti in effetti continuano a non comprenderlo, se dobbiamo seguire la paradossale contraddizione denunciata da Nye: mentre il concetto ha avuto enorme fortuna pubblicistica e accademica, “i politici hanno dedicato ben poco tempo a riflettere sulla natura del potere, su come questa è cambiata e su come incorporare il soft power nelle loro strategie”.⁷

³ Sulla tradizione dell’antimachiavellismo elisabettiano cfr. Mario Praz, “Machiavelli in Inghilterra e altri saggi” (1942), ripubblicato in *Machiavelli in Inghilterra e altri saggi sui rapporti anglo-italiani*, Firenze, Sansoni, 1962.

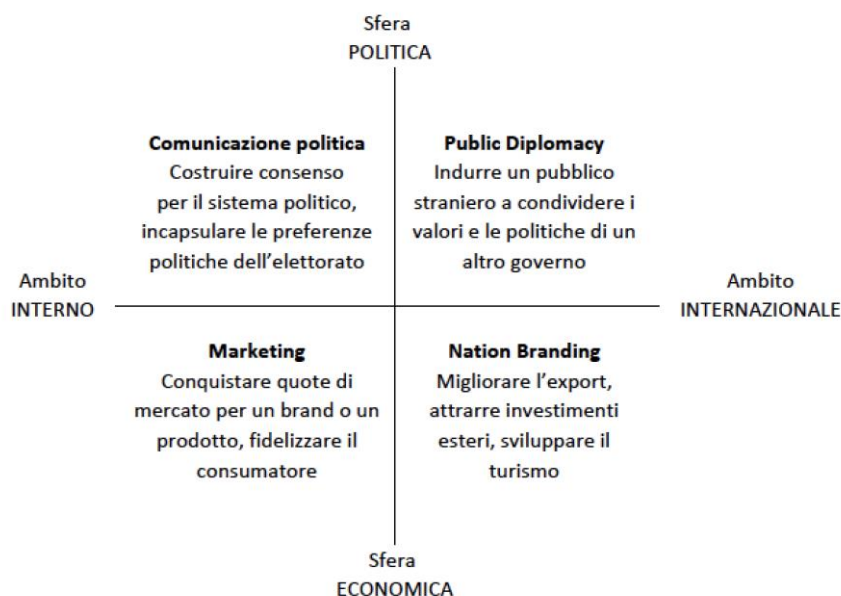
⁴ Nye, *Soft Power*, cit., pp. 1-2.

⁵ Ivi, pp. 1-2, 7.

⁶ Ivi, pp. 5, 8.

⁷ Ivi, pp. 1-2.

Il fatto è che la nuvola semantica che abbraccia questo concetto – attrazione, seduzione, persuasione – è tanto sfuggente quanto ubiqua. Dal punto di vista accademico la si incontra in più discipline, dalla scienza politica alla psicologia sociale alla scienza della comunicazione, e nel discorso pubblico richiama attività molto diverse: campagne elettorali, pubblicità commerciale, comunicazione istituzionale, public relations, ecc. Il potere di sedurre, la capacità di persuadere evocano insieme i concetti di “propaganda” e di “marketing” e occupano un posto rilevante sia nell’attività politica che in quella economica, tanto in ambito interno quanto in campo internazionale. Cominciamo dunque cercando di mettere ordine.



La figura mostra l'incrocio di due assi e i risultanti quadranti in cui si collocano quattro distinte modalità di comunicazione persuasiva a seconda che riguardino la sfera della politica o quella dell'economia e che si articolino all'interno di un singolo paese o a livello internazionale. In ciascun quadrante troviamo diverse pratiche e tecniche di comunicazione e i relativi obiettivi, attori, interessi e target.

Cominciando dall'ambito interno e dalla sfera politica (e postulando un regime democratico): l'insieme delle modalità di persuasione utilizzate

denota l'attività di “comunicazione politica”. Il suo obiettivo generale è indurre atteggiamenti favorevoli e durevoli – consenso o acquiescenza – verso il sistema politico; un obiettivo specifico può essere quello di “incapsulare” stabilmente le preferenze di voto nei confronti di un partito politico. I principali attori di questa forma di comunicazione persuasiva sono le istituzioni e i partiti o, in tempi di alta personalizzazione, i loro leader; il target è il cittadino, definito nella sua qualità eminentemente pubblica di utente ed elettore. Un termine più antico e generico per designare questa attività è “propaganda”, attività che può essere considerata in senso a-valutativo, ma le cui tecniche possono acquistare una connotazione dispregiativa (“mera propaganda”) qualora nei destinatari del messaggio prevalgano atteggiamenti di diffidenza o sfiducia verso il comunicatore, sospettato di propagandare politiche e valori che non corrispondono alla reale natura dell'oggetto promosso.

Rimanendo in ambito interno, ma passando alla sfera economica (e postulando un sistema di mercato), indichiamo la modalità di persuasione prevalente con il termine-ombrello di “marketing”, sotto cui per brevità raggruppiamo pratiche e tecniche anche molto diverse che includono pubblicità, branding, public relations, ecc. Gli attori della comunicazione persuasiva sono qui le aziende e l'obiettivo è conquistare quote di mercato per un prodotto o per un brand. Il target è l'individuo considerato nella sua dimensione privata di cliente-consumatore e la comunicazione mira a influenzarne le preferenze d'acquisto e stabilizzarne i comportamenti di consumo attraverso un'opera di “fidelizzazione”. Naturalmente anche qui un ricettore diffidente potrà usare espressioni dispregiative (“mera pubblicità”, “mera operazione d'immagine”, ecc.).

Come è noto, tra le modalità comunicative delle due sfere – in teoria così chiaramente distinte – si è verificata durante il secondo Novecento una profonda contaminazione: basti richiamare le tante ibridazioni terminologiche come marketing politico, propaganda commerciale, pubblicità elettorale, ecc. Qui sarà utile solo accennare all'ultradecennale dibattito sul tema della “commercializzazione” (o anche “privatizzazione”) della politica. La diffusione generalizzata delle pratiche e delle tecniche di comunicazione proprie della sfera economica indica una positiva e comunque inevitabile modernizzazione del linguaggio della politica o una sua pericolosa colonizzazione? E, domanda ancor più rilevante, l'evidente slittamento verso la comunicazione commerciale non rivela

forse un cambiamento più profondo a livello degli attori, degli obiettivi e degli interessi che influenzano la sfera pubblica? È noto come allo Stato e ai partiti – formali interpreti dell’interesse pubblico quale risultante di una competizione politica condotta entro regole costituzionalmente definite – siano venuti affiancandosi in modo sempre più pressante soggetti portatori di interessi privati la cui arena competitiva è il mercato. In che misura l’affiancamento si è trasformato in simbiosi o addirittura in predominio, portando gli “uomini della moneta” ad assumere un ruolo guida nei confronti della politica?⁸

In tale quadro staremmo assistendo a un vero e proprio *slittamento di paradigma* per cui lo stesso interesse pubblico sarebbe da intendersi come il prodotto dell’interazione competitiva tra attori e interessi non più politicamente *governati*, ma tutt’al più coordinati da una *governance* ispirata all’ideologia della partnership pubblico/privato. Questa trasformazione sembra ormai compiuta al tornio del secolo quando, con il trionfo del pensiero neoliberista, l’idea stessa del primato della politica ha dovuto cedere il passo alle superiori ragioni dell’economia. In tale quadro, naturalmente, la comunicazione – ora a tutti gli effetti *politico-commerciale* – vede aumentati i suoi problemi di credibilità. La fusione tra la forza persuasiva della propaganda e la capacità seduttiva del marketing può essere un’efficace macchina di consenso, ma è un altrettanto potente generatore di diffidenza, spesso colorata di tonalità “populiste”.⁹

Passiamo ora all’ambito internazionale. Nel quadrante relativo alla sfera politica troviamo quella che oggi si chiama “public diplomacy”, un’attività *lato sensu* diplomatica, ma condotta con mezzi diversi dalla diplomazia tradizionale. Qui l’interazione comunicativa non avviene tra governi, ma vede un attore, generalmente governativo, impegnato a

⁸ Si veda Rita di Leo, *L’età della moneta. I suoi uomini, il suo spazio, il suo tempo*, Bologna, il Mulino, 2017.

⁹ Nell’impossibilità di offrire qui una bibliografia esaustiva su questi temi rimandiamo a: Francesco Amoretti, *La comunicazione politica. Un’introduzione*, Roma, Carocci 1997; Giampaolo Mazzoleni, *La comunicazione politica*, Bologna, il Mulino, 2012; Marco Cacciotto, *Il nuovo marketing politico*, Bologna, il Mulino, 2019. Sul concetto di “propaganda” si rimanda al classico lavoro di Edward L. Bernays, di seguito più volte richiamato *Propaganda. Della manipolazione dell’opinione pubblica in democrazia*, Bologna, Lupetti Editore, 2008 (1928¹).

“coltivare l’opinione pubblica di altri paesi”.¹⁰ L’obiettivo, per usare la terminologia di Nye, è attrarre e cooptare i cittadini stranieri, “conducendoli a volere ciò che noi vogliamo” – laddove l’oggetto della ricercata condivisione è definito in termini di valori e politiche. Ciò, in ultima analisi, dovrebbe influenzare le autorità del paese target, facilitando il paese comunicatore nella sua attività *stricto sensu* diplomatica e dunque nel perseguimento del proprio interesse nazionale. Quanto alle pratiche e alle tecniche di comunicazione adoperate dalla public diplomacy queste si compendiano, secondo Nye, in tre dimensioni: informazione quotidiana, comunicazione strategica e relazioni culturali di più ampio respiro. Ora, nel secondo Novecento il confronto internazionale era rappresentato nei termini bipolari di una *guerra* “fredda” tra USA e URSS, tra “mondo libero” e “totalitarismo”. Poiché la principale forza di quest’ultimo era considerata la capacità di manipolare l’informazione, l’azione di contrasto dell’avversario si è concentrata soprattutto sulla prima dimensione, coltivandola in tutte le sue sfumature: dall’informazione propriamente detta alla controinformazione e alla disinformazione. Di qui il sospetto, su entrambi i versanti della cortina di ferro, che la public diplomacy americana si risolvesse spesso in un’operazione di “mera propaganda”. L’analogia con quanto detto sopra a proposito del primo quadrante è evidente: nelle democrazie la credibilità del messaggio è uno dei principali problemi tanto della comunicazione politica sul fronte interno quanto della public diplomacy. E ciò coinvolge non solo l’attività di comunicazione, ma anche la reputazione dei suoi attori e la trasparenza dei loro interessi.¹¹

Veniamo infine all’ultimo quadrante, quello in cui l’azione comunicativa si svolge in ambito internazionale, ma nella sfera economica e viene oggi spesso indicata con il neologismo “nation branding”. Qui l’efficacia seduttiva del messaggio non si misura con la capacità di persuadere i

¹⁰ La classica definizione (1965) è tratta dalla brochure di presentazione del primo centro di alta formazione su questi temi, l’Edward R. Murrow Center for Public Diplomacy, come riportata in Nicholas Cull, “Public Diplomacy Before Gullion: The Evolution of a Phrase”, in Nancy Snow, Philip M. Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York, Routledge, 2009, p. 19.

¹¹ Per le principali correnti del dibattito sulla public diplomacy si vedano, oltre ai citati lavori di Nye, due ottimi compendi pubblicati nei primi anni 2000: Jan Melissen (ed), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, New York, Palgrave, 2005; Nancy Snow and Philip M. Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, cit.

cittadini stranieri a condividere i valori e le politiche di un altro paese, ma con la capacità di indurre i consumatori e gli investitori stranieri ad acquistarne le merci, a localizzarvi i propri investimenti, a sceglierlo come destinazione turistica. In tale ottica l'immagine e la reputazione del paese – la sua “identità competitiva”¹² – costituiscono il *brand* da promuovere sui mercati internazionali: un bene pubblico il cui valore sta nel creare “un ambiente facilitante” per le singole transazioni private, l'incremento dei profitti e la crescita del Pil nazionale.¹³

Da questo punto di vista la capacità attrattiva di un paese include innumerevoli fattori tra cui le sue eccellenze produttive, la sua capacità di innovazione e la qualità dei suoi prodotti, ma anche il contesto socio-economico, amministrativo e regolatorio, le infrastrutture e la capacità di accoglienza turistica e infine, ma non da ultimi, il patrimonio paesaggistico e museale, la cultura e la lingua, la qualità e lo stile di vita ecc. Si tratta in gran parte di elementi misurabili attraverso indicatori quantitativi, che non a caso sono oggi sempre più diffusi.¹⁴ Quanto alla *governance* dell'attività di promozione di un brand-nazione così complesso, essa richiede la collaborazione dell'intero “sistema paese”, fatto di attori pubblici, nazionali e locali, e attori privati, in particolare le grandi aziende transnazionali i cui prodotti e la cui *corporate identity* già si identificano con il “marchio” del paese di origine, rafforzandosi a vicenda (effetto sinergico dell'etichetta “*made in...*”).

Naturalmente le pratiche e le tecniche di comunicazione utilizzate in questa attività sono più affini all'ambito del marketing che a quello tradizionale della public diplomacy, dedicata a generare quell'“intangibile politico” che chiamiamo soft power. Qui la nazione è un brand, il target è un consumatore, l'arena della promozione è il mercato,

¹² L'espressione “identità competitiva” è di Simon Anholt, uno dei più attivi propagandisti del nation branding, consulente di molti governi ed editore del *Journal of Place Branding & Public Diplomacy*, ad oggi ancora l'unica rivista para-scientifica sul tema. Cfr. Il suo *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, New York, Palgrave, 2007.

¹³ Mark Leonard, *Public Diplomacy*, London, Foreign Policy Centre, 2002, p. 9.

¹⁴ Cfr. Alexander Cooley, Jack Snyder (eds), *Ranking the World: Grading States as a Tool of Global Governance*, Cambridge, Cambridge University Press, 2015. Per alcuni indici di soft power si vedano “Soft Power 30”, sviluppato da Portland Communications insieme all'USC Center for Public Diplomacy (<https://portland-communications.com>) e il “Nation Brands Index” sviluppato dalla Ipsos in collaborazione con Simon Anholt (ipsos.com).

la misura del successo è assolutamente tangibile ed espressa in termini economico-finanziari. Non deve stupire dunque che la modalità dominante sia quella della “propaganda commerciale”, né che ciò riproponga, perfino ampliati, i problemi già sopra richiamati di credibilità del messaggio, affidabilità degli attori e trasparenza degli interessi in campo.¹⁵

Benchè il nation branding non nasca con l’esplicita ambizione di sostituire la public diplomacy, esso ripropone il tema della *commercializzazione* di una attività eminentemente politica e tradizionalmente svolta da attori pubblici, la proiezione di un paese sulla scena internazionale. Non a caso, come vedremo, la discussione critica qui si appunta – e segnatamente negli Stati Uniti – su tre aspetti: (a) l’efficacia di un progetto di promozione della nazione che ricalchi i codici linguistici e gli stili comunicativi del marketing; (b) l’opportunità di sottoporre questa attività agli obiettivi e agli stessi parametri di valutazione della performance che regolano la promozione di un brand commerciale; (c) la possibilità che la leadership della public diplomacy venga direttamente assunta dalla *business community* in una prospettiva che rischia di condurre alla “privatizzazione della politica estera”.¹⁶ Come e ancor più che in ambito nazionale, siamo qui di fronte a uno slittamento di paradigma emerso al tramonto del secolo scorso, quando la fine della guerra fredda sembrò aver sostituito il *conflitto* tra le nazioni – militare e ideologico – con una *competizione* tra entità commerciali in un mercato globale.¹⁷

L’impatto di questi sviluppi sul concetto di soft power e sulla pratica della public diplomacy è stato diverso da paese a paese e per esplorarlo sarà opportuno partire dall’esperienza degli Stati Uniti, dove quei termini

¹⁵ Il “padre” riconosciuto del nation branding è il *brand consultant* londinese Wally Olins. Tra i suoi lavori si vedano: *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others’ Roles*, London, Foreign Policy Research Centre, 1999; “Branding the Nation – The Historical Context”, *Journal of Brand Management*, vol. 9. n. 4, 2002; “Making a National Brand”, in Melissen (ed), *The New Public Diplomacy*, cit.; *Brand New. The Shape of Brands to Come*, London, Thames and Hudson, 2014.

¹⁶ Cfr. Dick Martin, *Rebuilding Brand America*, New York, American Management Association, 2007; Allison Stanger, *One Nation Under Contract: The Outsourcing of American Power and the Future of Foreign Policy*, New Haven, Yale University Press, 2009.

¹⁷ Richard Rosecrance aveva anticipato questi sviluppi nel suo *The Rise of the Trading State: Commerce and Conquest in the Modern World*, New York, Basic Books, 1987.

sono stati conati. L'esperienza americana offre molte, sebbene non tutte le risposte alle nostre domande: Come si genera il soft power? Come si acquisisce o si perde, come si accumula o si dilapida? Come, insomma, si determina e si amministra la capacità seduttiva di un paese?

Per un buon secolo il soft power americano si è nutrito di sogni (l'American Dream), ha generato desideri (l'American Way of Life), si è radicato in valori e istituzioni di portata universalistica (la libertà individuale, la democrazia rappresentativa, il mercato competitivo). Sono, questi, gli elementi costitutivi dell'*identità americana* – un'identità di natura ideologica più che nazionale – sulla cui base gli Stati Uniti hanno sviluppato la loro strategia di public diplomacy. La più spettacolare conferma di questa strategia in ambito internazionale è venuta trent'anni fa con le immagini dei cittadini di Berlino Est che fuggivano al di là del muro *sedotti* dalla propaganda del “mondo libero”. Fu lo zenit del soft power americano nel Novecento; e fu paradossalmente seguito proprio da un declino verticale dell'attività di public diplomacy, poiché ormai della “propaganda” sembrava non ci fosse più bisogno. Con la vittoria della guerra fredda finiva l'era del primato della politica e iniziava quella del mercato globale; non più stati-nazione ma stati-commercio, non più public diplomacy ma marketing internazionale.

Così dopo poco più di un decennio, all'alba del nuovo secolo e a ridosso degli attentati dell'11 settembre 2001, gli Stati Uniti si trovarono largamente impreparati a fronteggiare la nuova esplosione di antiamericanismo nel mondo. Il primo scorcio del terzo millennio segna il nadir della capacità seduttiva degli Stati Uniti. E qui, come vedremo, riemerge il dibattito sulla necessità del soft power e la cosiddetta *new public diplomacy*.

2. Soft Power & Public Diplomacy: la preistoria

I primi esempi di “propaganda universale” da parte di stati nazionali si trovano all'apice dell'era moderna: la Dichiarazione d'indipendenza americana (1776), la Dichiarazione dei Diritti dell'uomo e del cittadino della Rivoluzione francese (1789) e le coeve costituzioni degli Stati Uniti e della Francia rivoluzionaria. Ma già dopo pochi decenni li ritroviamo nelle grandi Esposizioni internazionali, vere e proprie piattaforme di

confronto economico, politico e simbolico tra le emergenti potenze industriali. Una tra le più famose expo dell'Ottocento si tenne a Parigi nel 100° anniversario della Rivoluzione francese dove venne inaugurata la Tour Eiffel, il monumentale lavoro ingegneristico inteso a ribadire davanti al mondo la *grandeur de la France*. Quell'evento, organizzato sotto l'egida del Ministro per il commercio della Terza Repubblica, rappresentava la proiezione internazionale di una *identità-paese* basata su un intreccio di elementi seduttivi di diversa natura (sviluppo, innovazione, potenza, ricchezza, valori) e veicolata attraverso una comunicazione *government-to-people*.¹⁸

Noi aggiungeremmo un evento coevo e altrettanto simbolico: la realizzazione della Statua della Libertà, dono del popolo francese, che aveva inventato gli ideali di libertà, a quello americano che li aveva realizzati. In questo caso si trattava di una iniziativa non-governativa, anzi anti-governativa. L'idea di celebrare in quel modo il 100° anniversario della Dichiarazione d'indipendenza degli Stati Uniti fu concepita infatti nei salotti della borghesia liberale parigina nel 1865; l'intenzione era di sottolineare come, mentre la Francia subiva l'involuzione dispotica del regime di Napoleone III, in America il nord anti-schiavista vinceva la guerra civile e riaffermava, con Lincoln, che una nazione “*conceived in liberty... can long endure*”.¹⁹ Il progetto fu avviato con un co-finanziamento privato e solo dopo la caduta dell'Impero e l'avvento della Terza Repubblica esso venne sostenuto, anche finanziariamente, dai governi dei due paesi – fino all'inaugurazione avvenuta nel 1886.²⁰ La Statua della Libertà fu dunque un'operazione di “relazioni pubbliche internazionali” di forte sapore

¹⁸ Jill Jonnes, *Storia della Tour Eiffel*, Roma, Donzelli, 2011. La “preistoria” della public diplomacy non ha date definite. Jan Melissen la fa risalire alternativamente ai diplomatici veneziani del Quattrocento o al cardinale Richelieu, mentre di Luigi XIV scrive che rappresentò un “picco del nation branding”; Nicholas Cull la colloca nell'800, quando per la prima volta il termine “public diplomacy” apparve sulla stampa britannica in un editoriale del *London Times* del gennaio 1856 in cui si discuteva del desiderio degli uomini di stato americani di fare “una certa impressione su di noi”. Cfr. Jan Melissen, “The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice” e Nicholas Cull, “Public Diplomacy Before Gullion”, entrambi in Jan Melissen (ed), *The New Public Diplomacy*, cit.

¹⁹ Uno dei passaggi più famosi del “Discorso di Gettysburg” di Abraham Lincoln, 1863.

²⁰ Yasmin Sabina Khan, *Enlightening the World: The Creation of the Statue of Liberty*, Ithaca, Cornell University Press, 2010.

propagandistico, nata dal basso come una comunicazione *people-to-people*.

Si noti *in passim* che, lette con altri codici, tanto la Tour Eiffel che la Statua della Libertà potrebbero essere considerate grandi operazioni di *nation branding*: “marchi” di successo e longevità forse non previsti, in grado di identificare a tutt’oggi, agli occhi del mondo, i rispettivi paesi e in particolare le città che li ospitano. La loro ubiqua presenza ancora oggi nelle campagne di marketing territoriale e in tutti i negozi di souvenir di Parigi e New York li rende simboli certamente prosaici – ma altrettanto certamente immortali.

Per quanto arbitrariamente scelti, questi esempi ‘preistorici’ servono ad illuminare alcuni tratti del contesto in cui si svilupperà la public diplomacy nel secolo successivo: (a) un ambiente internazionale altamente competitivo in cui si confrontano identità-paese definite a un tempo, e in proporzioni variabili, in termini di attrattività ideologica, di potenza politico-militare e di capacità economico-commerciale; (b) l’interazione tra attori e interessi pubblici e privati, dove i primi hanno di regola, ma non sempre, l’iniziativa; (c) un rapporto non scontato e talvolta conflittuale tra strategie governative di proiezione internazionale e dinamiche politiche interne; (d) un *modus communicandi* generalmente *top-down* e prevalentemente di tipo “propagandistico”.

E tuttavia c’è un’importante differenza tra la fase preistorica e quella successiva. Nell’Europa del XIX secolo quelle attività riguardavano società liberali predemocratiche, dove la comunicazione era diretta ad un pubblico ristretto. È il passaggio di secolo a segnare la svolta. Il vero progenitore di una “diplomazia” rivolta al grande pubblico – domestico e straniero – sarà infatti novecentesco e americano: il *Committee on Public Information* (CPI) istituito dal Presidente Wilson nel 1917, in vista della partecipazione degli USA alla prima guerra mondiale. Presieduto dal giornalista George Creel, il CPI (anche noto come Creel Committee) aveva la duplice missione di mobilitare il patriottismo degli americani e di “portare il vangelo dell’americanismo ai quattro angoli del mondo”²¹. Insieme ai segretari di Stato, della Guerra e della Marina, ne facevano parte intellettuali, giornalisti, pubblicitari e consulenti di comunicazione.

²¹ George Creel, *How we advertised America. The first telling of the amazing story of the Committee on Public Information that carried the gospel of Americanism to every corner of the globe*, New York, Harper & Brothers Publishers, 1920.

Tra questi, l'uomo che diverrà poi famoso come il padre della moderna scienza delle pubbliche relazioni – l'allora ventiseienne Edward Bernays, nipote e seguace di Sigmund Freud, avido lettore di Gustav Le Bon (*Psicologia delle folle*, 1895), collega ed estimatore del noto giornalista-politologo Walter Lippmann (*Public Opinion*, 1922), anche lui all'epoca giovane consulente del CPI. La successiva carriera di Bernays e la sua influenza sul nostro tema ci consentono di utilizzarne la figura come filo rosso per esplorare i primi passi della public diplomacy negli Stati Uniti.²²

3. Lo “spettro di Bernays” e la public diplomacy americana

Dopo la Grande Guerra Edward Bernays si dedicò a una fortunatissima quanto discussa carriera di *public relations counsel*, applicando i metodi sviluppati nel CPI ed elaborandone i principi in diversi lavori tra cui il famoso *Propaganda* (1928). In quel libro si esprimeva un grande scetticismo circa la razionalità dell'uomo, considerato facile preda delle pulsioni irrazionali dell'inconscio, e si teorizzava la necessità di “manipolare l'opinione pubblica” anche in tempo di pace, tanto nella sfera politica quanto in quella economica.²³ Questo era di per sé argomento di scandalo negli ambienti liberal americani, che già avevano tollerato *obtorto collo* quei metodi durante la guerra. Seppure principalmente rivolta a un pubblico straniero, infatti, la propaganda del CPI aveva contribuito a creare in patria fenomeni di fanatismo e isteria collettiva che molti giudicavano preoccupanti e incongrui con i valori americani.²⁴ A maggior ragione, a guerra conclusa, non se ne voleva pubblicamente ammettere l'uso sul fronte interno. Il Creel Committee fu

²² Un'agile ma ben documentata biografia di Bernays è in Larry Tye, *The Father of Spin: Edward L. Bernays and The Birth of Public Relations*, New York, Henry Holt & Co., 1998. Per una storia delle pubbliche relazioni, introdotta da una lunga intervista con Bernays, vedi Stuart Ewen, *PR! A Social History of Spin*, New York, Basic Books, 1996.

²³ Cfr. Bernays, *Propaganda*, cit., capitolo 6.

²⁴ Anders Stephanson, *Manifest Destiny: American Expansion and the Empire of Right*, New York, Hill and Wang, 1995, p.119 (citato in Richard T. Arndt, *The First Resort of Kings*, Washington, D.C., Potomac Books, 2005, p. 35).

sciolto dal Congresso nel 1919 con l'argomento che era stato a dir poco "troppo partigiano".²⁵

3.1 Propaganda e marketing a cavallo di due guerre

Ma lo spirito dei tempi era dalla parte di Bernays. Anzi, proprio l'insistenza sull'universale applicabilità della propaganda ai più vari aspetti della società di massa aiuta a comprendere il complesso, problematico crogiolo da cui nascerà la public diplomacy. Tra le due guerre il "padre degli spin doctors" inventò quella che potremmo definire "reverse public diplomacy", lavorando per paesi stranieri che intendevano far breccia nell'opinione pubblica degli Stati Uniti: dal governo della Lituania, che nel 1918 aveva dichiarato l'indipendenza dalla Russia e mirava ad ottenere il riconoscimento ufficiale dagli USA, alla coppia reale belga in visita negli Stati Uniti, il cui obiettivo era dimostrare al mondo che l'America era "unita in sostegno di re Alberto e del suo paese". Contemporaneamente Bernays operava come consulente di campagne elettorali, tra cui quelle di due presidenti: Calvin Coolidge (che vinse le presidenziali del 1924) e Herbert Hoover (che le perse contro Roosevelt nel 1932). E intanto conduceva campagne commerciali di enorme successo, tra cui la famosissima "Torches of Freedom", realizzata nel 1929 per l'American Tobacco Company. Seguendo il suggerimento dello psicanalista austriaco Adam Brill, secondo il quale la sigaretta era un simbolo fallico di cui le donne desideravano impossessarsi, e giocando abilmente sulla rivendicazione della parità di genere da poco conquistata in politica dalle "suffragette", la campagna fu lanciata da dieci modelle che osarono fumare in pubblico durante la parata di Pasqua a New York, estendendosi in seguito ad attrici e celebrità di tutto il paese. Il messaggio di liberazione – e, diremmo oggi, di *empowerment* – conquistò i media americani e spalancò ai produttori di tabacco il mercato femminile, fino allora considerato tabù.²⁶

²⁵ Nicholas Cull, *The Cold War and the United States Information Agency*, Cambridge, Cambridge University Press, 2008, pp. 6-9.

²⁶ Tutti i libri di Bernays contengono ampi racconti delle sue campagne narrati in terza persona. Per quelle qui citate si vedano *Propaganda*, cit., e *Crystallizing Public Opinion*, New York, Liveright Publishing Corporation, (1923¹) 1934, pp. 24 e ss.

In tutte queste istanze il “tocco” di Bernay risultava inconfondibile e precursore: studio approfondito del prodotto da promuovere, che fosse un bene di consumo, un paese straniero, o un candidato; ampio coinvolgimento di esperti e consulenti, tra cui medici e scienziati, sociologi, antropologi, psicologi; grande cura dei rapporti con i media cartacei ed elettronici, locali, nazionali e internazionali; adattamento del messaggio a diversi segmenti di pubblico individuati in base caratteristiche socio-demografiche e culturali; focalizzazione sugli *opinion moulders* ed uso estensivo di *testimonials* celebri; utilizzo di sia pur rudimentali sondaggi d’opinione e impiego spregiudicato di tecniche di persuasione di massa.

Non c’era dunque soluzione di continuità, per Bernays, tra impegno nel pubblico e nel privato, né tra ambito interno e internazionale. Quando per conto della Merchants’ Association of New York curò l’ufficio stampa della World Fair del 1939, progettò di quella città un’immagine rimasta famosa, definendola “democracy”: il simbolo di un futuro in cui il cittadino-consumatore-elettore – opportunamente orientato dalla funzione educativa della propaganda – sarebbe stato finalmente capace di fare “le scelte giuste”, tanto sul mercato quanto in politica. Nel suo indirizzo programmatico alla Merchants’ Association disse:

Il mondo è in uno stato di caos. Ha bisogno di leadership. Rivitalizzare il rapporto del nostro sistema con l’uomo comune è il contributo che deve venire dalla Fiera. Questa dovrà mostrare come funziona la nostra democrazia e come può essere mantenuta ... I milioni di persone che visiteranno la Fiera vedranno le nostre istituzioni in forme concrete. Ma al di là e al di sotto di ciò, le istituzioni – industriali, economiche, sociali e politiche – che hanno fatto l’America, dovranno essere tradotte in nuovi valori, mostrando il loro rapporto con il sistema americano, con la nostra indipendenza e la nostra libertà.²⁷

Per raggiungere questo obiettivo era necessario mettere in campo “i più moderni principi e pratiche della propaganda ... o *educazione pubblica* se

²⁷ Edward L. Bernays, *The New York world’s fair, a symbol for democracy. Address of Edward L. Bernays, member of World’s Fair Committee of the Merchants’ Association of New York at luncheon under auspices of the Association’s Members’ Council at Hotel Pennsylvania, April 7, 1937*, New York, Wickersham Press, Inc., 1937, pp. 9, 3-4.

preferite chiamarla così” – pratiche e principi attraverso i quali sarebbe stato possibile “modificare gli atteggiamenti e le azioni” del popolo spingendolo a fare “le scelte più sagge possibili”.²⁸

Durante la Seconda Guerra Mondiale Bernays tornò a impegnarsi in varie attività di propaganda bellica – un’attività che si andava ulteriormente raffinando rispetto all’esperienza del precedente conflitto, grazie in particolare all’Office of War Information creato dal Presidente Roosevelt nel 1942. Intanto però l’esperienza del vecchio Creel Committee wilsoniano aveva fatto scuola anche all’estero. Come nota lo storico Richard T. Arndt, “le potenze totalitarie ... i tedeschi, i russi, gli italiani e i giapponesi ... avevano studiato Bernays e Creel e trovarono il modo di far di meglio, senza gli scrupoli degli americani”.²⁹ Più ancora della prima, la seconda guerra mondiale fu anche uno scontro tra potenti macchine di persuasione, una guerra di propaganda.

Quando con la fine della guerra l’OWI venne chiuso e le sue funzioni ridimensionate e trasferite al Dipartimento di Stato, gli “scrupoli degli americani” tornarono ad essere ribaditi ai massimi livelli istituzionali. Nel 1947, presentando quello che sarebbe poi rimasto famoso come “Piano Marshall”, il Segretario di Stato George C. Marshall dichiarò che “l’uso della propaganda in quanto tale è contrario ai precetti democratici generalmente accettati qui da noi ... Lo scopo del nostro programma di informazione internazionale deve essere quello di presentare null’altro che la verità, in modo assolutamente fattuale e obiettivo”.³⁰

3.2 La Guerra Fredda e la macchina della propaganda

Ma la guerra in realtà non era finita, anzi ne cominciava una a tutto campo tra le *soft power machines* americana e sovietica. Il contesto internazionale, con l’escalation della Guerra Fredda, e quello interno, con l’imminente ventata di “isteria anticomunista” del maccartismo, autorizzavano un certo scetticismo verso le ottimistiche parole di Marshall. Difficilmente l’informazione obiettiva e fattuale, quand’anche assistita da un ricco programma di aiuti economici, avrebbe di per sé generato il capitale di soft power necessario a un

²⁸ Ivi, pp. 10-11.

²⁹ Arndt, *The First Resort of Kings*, cit., p. 35.

³⁰ Citato in Cull, *The Cold War...*, cit., p. 35.

disegno di egemonia mondiale. E infatti già nel 1953 il Presidente Eisenhower – ex generale e convinto sostenitore della “guerra psicologica” – istituì la US Information Agency (USIA), un’apposita agenzia la cui missione era di “studiare, informare e influenzare il pubblico straniero al fine di promuovere l’interesse nazionale”.³¹ La natura delle attività che l’USIA avrebbe esercitato si può desumere simbolicamente dal fatto che tra i suoi collaboratori fin dalla prima ora ci fu anche Edward Bernays.

Questi aveva continuato a lavorare come consulente di relazioni pubbliche per grandi compagnie private, tra cui – fin dagli anni 40 – la United Fruit Company (UFC, oggi Chiquita Brands International), un colosso del commercio internazionale delle banane con vasti interessi in America Latina. Proprio a tale doppio impegno con l’USIA e con la UFC è legato il coinvolgimento di Bernays nel colpo di stato in Guatemala del 1954: un episodio che rappresenta in modo paradigmatico sia la natura propagandistica della public diplomacy americana, sia l’intreccio tra sfera politica e sfera economica e tra ambito interno e internazionale, con gli interessi delle grandi corporations che fanno tutt’uno con l’interesse nazionale degli Stati Uniti.

L’obiettivo di quella che fu chiamata dalla CIA “Operation Success” era duplice. Da un lato fermare la riforma agraria del neo-eletto presidente Jacobo Arbenz Guzman, che prevedeva la confisca di alcuni terreni della UFC, dall’altro impedire che la politica di nazionalizzazioni in Guatemala provocasse un “contagio comunista” in tutta l’area. E fu Bernays – che conosceva bene l’America Latina per averci lavorato per conto del CPI ai tempi di Wilson – a ispirare la campagna di lobbying della UFC presso il Congresso e l’opinione pubblica americana, preparando così il terreno per il golpe. Durante tutta la vicenda Bernays rimase attivissimo nella gestione delle public relations con i media internazionali e, dopo la caduta di Guzman, per un certo periodo curò direttamente l’immagine del nuovo presidente Castillo Armas, in particolare nei confronti del pubblico americano.³²

³¹ Matthew C. Armstrong “Operationalizing Public Diplomacy” in Snow and Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, cit., p. 64.

³² Cfr. Tye, *The Father of Spin*, cit.; Cull, *The Cold War...*, cit. Più in dettaglio vedi Richard H. Immerman, *The CIA in Guatemala: The Foreign Policy of Intervention*, Austin, University of Texas Press, (1982¹) 2004, pp. 112–114.

La contaminazione tra pubblico e privato, pur evidente da questo episodio esemplificativo, non deve trarre in inganno. Non si trattava di predominio dell'una sfera sull'altra, ma di osmosi. È in questo senso che va letto il famoso adagio attribuito all'ex presidente della General Motors Charles Erwin Wilson, in quegli stessi anni Segretario alla Difesa: "ciò che è bene per la General Motors è bene per il Paese."³³ La biografia professionale di Bernays non faceva che confermare tale assunto con riferimento non solo al contenuto del messaggio, ma anche alle tecniche di comunicazione. USA e URSS, d'altra parte, erano entrambe *nazioni-ideologia*³⁴ nel cui conflitto globale la contrapposizione tra sistemi valoriali (individualismo vs collettivismo) faceva tutt'uno con quella tra sistemi politici (liberaldemocrazia vs comunismo) e sistemi economici (mercato vs piano). E così in quegli stessi anni, mentre dava il suo contributo a salvare le terre della UFC in Guatemala e a fermare il comunismo in America Latina, Bernays trovava anche il tempo di produrre un fortunato pamphlet propagandistico centrato sulla contrapposizione dei valori del cristianesimo ai (dis)valori del comunismo, il "mondo dell'odio" caratterizzato da "l'assenza di legge morale".³⁵ In tale clima il confine tra informazione e propaganda doveva apparire naturalmente labile.

E se questo era il clima della Guerra Fredda alla metà degli anni Cinquanta, non meraviglierà che il senatore William Fulbright, un democratico di orientamento liberal che dal 1945 lavorava all'organizzazione di un prestigioso programma di "diplomazia culturale", cercasse in ogni modo di evitare il contatto con la macchina propagandistica dell'USIA. Il programma Fulbright di scambi culturali internazionali era dedicato ad ospitare negli USA, esponendoli ai valori democratici e al modo di vita americano, studenti e ricercatori stranieri d'eccellenza, molti dei quali presumibilmente destinati a divenire parte, un domani, della classe dirigente dei rispettivi paesi. Per sottrarlo al sospetto di essere un

³³ Wilson fu il Segretario della Difesa eal Presidente Eisenhower (1953-57). Cfr. Thomas A. Crumm, *What is Good for General Motors? Solving America's Industrial Conundrum*, New York, Algora Publishing, 2010.

³⁴ Come argomenta Samuel Huntington "L'Unione Sovietica rassomiglia agli Stati Uniti per il fatto che la sua identità è definita innanzitutto in termini politici e ideologici. ... sia negli Stati Uniti che in Unione Sovietica il sistema politico è in un certo senso accerchiato [dall']ideologia...". Samuel P. Huntington, *American Politics. The Promise of Disharmony*, Cambridge, Belknap Press, 1983, p. 53.

³⁵ Tye, *The Father of Spin*, cit., p. 179.

“mero strumento di propaganda”, il suo fondatore persuase il Congresso ad assegnare gli affari culturali *in toto* al Dipartimento di Stato, lasciando alla neonata Agenzia esclusivamente le funzioni informative – il che condannava ancor di più l’USIA ad essere identificata come la *propaganda machine* del governo.³⁶

E neanche meraviglierà che ancora dieci anni più avanti – con i campus universitari di tutto il paese in rivolta contro la guerra del Vietnam – il termine propaganda venisse accuratamente evitato nel titolo del primo centro dedicato all’alta formazione nel campo della diplomazia pubblica. Fu proprio per sfuggire alla cattiva fama di quel termine che nel 1965 l’ex ambasciatore Edmund Gullion, preside della Fletcher School of Law and Diplomacy della Tuft University, propose di chiamarlo appunto “Edward R. Murrow Center for *Public Diplomacy*.”

Il termine ebbe immediata e durevole fortuna. Esso fu subito assunto dall’USIA come un’ancora di salvataggio: la parola “diplomazia” conferiva infatti all’Agenzia un’aura di rispettabilità, ponendola al riparo sia dall’antica nozione di *propaganda* – ritenuta politicamente sconveniente – che dal neologismo *public relations*, che negli ambienti diplomatici era considerato perfino più “volgare” in quanto identificato con le tattiche del marketing commerciale. (Come ben aveva intuito Bernays, le due nozioni erano in realtà largamente sovrapponibili).³⁷

Rafforzare la credibilità dell’USIA era d’altronde uno degli obiettivi dell’operazione tentata da Gullion. Il Center for Public Diplomacy era infatti intitolato alla memoria di un grande direttore dell’USIA prematuramente scomparso, il giornalista della CBS Edward R. Murrow, nominato a capo dell’Agenzia dal Presidente Kennedy nel 1961. Stimato intellettuale di convinzioni liberal, Murrow amava ripetere che “per essere persuasivi dobbiamo essere creduti; per essere creduti dobbiamo essere credibili; per essere credibili dobbiamo dire la verità”.³⁸ Murrow è rimasto anche noto per un’altra espressione coniata quando – dopo un

³⁶ William A. Rugh, *Front Line Public Diplomacy. How US Embassies Communicate with Foreign Publics*, New York, Palgrave, 2014, p. 11.

³⁷ Nicholas Cull, *The Cold War...*, cit., pp. 13-19. Dopo lo scioglimento dell’USIA nel 1999, il Centro fondato da Gullion diventerà il “Murrow Center for International Information and Communications”; più recentemente è stato rinominato in “Murrow Center for a Digital World. Cyber - Media - Public Diplomacy” (<https://sites.tufts.edu/murrowcenter>)

³⁸ Rugh, *Front Line Public Diplomacy*, cit., p.77.

fallito tentativo della CIA di rovesciare il regime castrista – lamentò di essere stato tenuto ai margini del processo di policy making. Se l'Amministrazione chiedeva la presenza dell'USIA “all'atterraggio di fortuna”, disse Murrow riferendosi alla richiesta di collaborare al recupero di credibilità internazionale dopo il fallito golpe, avrebbe dovuto consentirle di essere presente “anche al decollo”. In altri termini la macchina della propaganda rivendicava un ruolo nella stanza dei bottoni della politica estera. Come dicono i direttori marketing quando articolano analoghe domande nei confronti delle dirigenze aziendali: il marketing dovrebbe essere chiamato a “disegnare” il prodotto secondo le esigenze del mercato, non solo a cercare di venderlo a cose fatte. Si tratta di un'aspirazione raramente soddisfatta (e non lo fu mai fino in fondo nel caso dell'USIA) anche perché le élite politiche e diplomatiche – e spesso quelle imprenditoriali – hanno in generale scarsa considerazione degli apparati di “informazione e propaganda”, salvo a riporre in essi grandi e talvolta sproporzionate aspettative quando un “cattivo prodotto” incontra difficoltà sul mercato. Al che solitamente gli uomini del marketing obiettano che il loro compito consiste nell'esaltare le migliori caratteristiche del prodotto, non nel mentire al pubblico sui suoi difetti.³⁹ Ovvero, appunto: per essere credibili bisogna dire la verità – o almeno il pubblico deve essere convinto che così stanno le cose. Ciò che non sempre accade, e spesso con fondata ragione.

D'altra parte i tentativi di Ed Murrow di recuperare credibilità per l'USIA non dovettero produrre grandi risultati se un altro direttore, l'ambasciatore George Allen, ha potuto dichiarare che in quegli anni l'Agenzia si era “lasciata trasportare dal ‘momento kennediano’ verso un tipo di propaganda che finì per distruggere la credibilità dell'America”. Lo storico Arndt ne attribuisce la responsabilità in gran parte al vice direttore di Murrow, Tom Sorensen, sotto la cui influenza l'agenzia avrebbe adottato una “logica di marketing derivata da Bernays” (e dunque per definizione “menzognera”).⁴⁰

³⁹ Cfr. Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., p. 253.

⁴⁰ Arndt, *The First Resort of Kings*, cit., p. 322. Dopo la morte di Kennedy Murrow rifiutò l'offerta di rinnovare l'incarico fattagli da Johnson, un uomo che riteneva voler supplire alla propria mancanza di stile con “espedienti cosmetici” e che tendeva troppo facilmente a confondere “politica e propaganda” (ivi, p. 324).

3.3 Lo scontro sulla propaganda: liberali vs conservatori

Lo "spettro di Bernays" insomma ha perseguitato l'USIA e l'intero apparato della public diplomacy americana per tutta la sua esistenza, come testimonia il fatto che nei successivi decenni il dibattito sul tema si è diviso in due campi contrapposti. Nel primo campo troviamo la cultura liberal, che ha sempre guardato con sospetto all'USIA e all'ambiguo equilibrio tra informazione, controinformazione e disinformazione che caratterizzava i grandi apparati di *broadcasting*: Voice of America, Radio Liberty e Radio Free Europe, le stazioni che per tutta la Guerra Fredda hanno trasmesso quotidianamente "lo spirito dell'America" oltre la cortina di ferro. Questo approccio critico è stato particolarmente diffuso, negli USA e fuori, durante gli anni Sessanta e Settanta, periodo che culmina con la sconfitta americana nella guerra del Vietnam e le dimissioni anticipate del Presidente Nixon, presentate per evitare la procedura di impeachment per lo scandalo Watergate. Nel contesto drammatico di quegli anni, in cui la credibilità americana in patria e all'estero raggiungeva il minimo storico dal dopoguerra, sostenere che public diplomacy non fosse sinonimo di "mera propaganda" poneva evidenti difficoltà.⁴¹ Paradossalmente l'incredulità non riguardava solo l'opinione pubblica "dissidente" ma gli stessi leader politici che invece *confidavano* nel potere taumaturgico della propaganda. Una volta, racconta lo storico Nicholas Cull, il Presidente Lyndon Johnson chiese a un funzionario dell'USIA: "Avete un budget di 200 milioni di dollari e, mi dicono, impiegate i migliori talenti. Perché non riuscite a fare in modo che il mondo capisca quello che stiamo facendo in Vietnam?" Il funzionario rispose, con evidente imbarazzo: "Signor Presidente, abbiamo fatto tutto ciò che potevamo. Il mondo ha capito; semplicemente non è d'accordo con noi."⁴² Gli studiosi di public diplomacy citano questo tipo di episodi per sostenere che l'approccio meramente propagandistico non solo non può fare miracoli, ma può essere perfino controproducente.⁴³

Nel campo opposto si colloca la corrente di pensiero conservatrice che emerge negli anni Ottanta sotto la presidenza Reagan. Questa accusa le

⁴¹ Cull, *The Cold War ...*, cit., p. 423.

⁴² Idem, p. 287.

⁴³ Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., pp. 39-40.

élite liberal di aver abbandonato la visione “forte” della propaganda, ispirata alla *psychological warfare* cara a Eisenhower (una lotta per influenzare “le menti e la volontà degli uomini”), in favore di una visione “debole” della public diplomacy come mera *competizione* a lungo termine “per le menti e i cuori dei popoli”. A tale visione sarebbe da attribuire il famigerato concetto di *soft power*, che i critici descrivono come una sorta di “concorso di bellezza edulcorato, che si affida agli scambi culturali e ai comunicati stampa nell’ingenua speranza che una maggiore conoscenza e comprensione [tra i popoli] generi amore verso gli Stati Uniti”.⁴⁴ Tali argomenti rispecchiano lo stile comunicativo di Ronald Reagan, inteso a curare “la malattia della mancanza di autostima” contratta dagli americani nel decennio precedente.⁴⁵ L’Amministrazione Reagan esercitò infatti notevoli pressioni sull’USIA e il suo apparato informativo affinché recuperassero con orgoglio, modernizzandola, proprio la loro originaria funzione di propaganda. Le tecniche di comunicazione delle sue emittenti andavano riadattate secondo il modello di una “agenzia pubblicitaria internazionale” con la missione di destabilizzare il comunismo promuovendo tra i popoli del blocco sovietico atteggiamenti di “insoddisfazione, risentimento e diffidenza” nei confronti dei loro governanti. Nicholas Cull riporta l’esplicito *brief* di un consulente dell’USIA di quegli anni in cui si consigliava di dismettere il termine *public diplomacy* e – se proprio non si voleva ritornare a quello di propaganda – di ricorrere ad altri più adatti derivati dal mondo del marketing:

Il professore di Tuft [Gullion, *n.d.a.*] che tirò fuori dal cappello dei suoi sogni l’espressione “public diplomacy” era alla ricerca di un blando, edulcorato sinonimo di “propaganda”, un termine caduto in disgrazia da quando alcuni dei suoi più dotati interpreti lo avevano posto al servizio di ideologie odiose. Ma il fatto è che il vero sinonimo di propaganda non è “diplomazia” ma pubblicità e pubbliche relazioni...⁴⁶

⁴⁴ Armstrong “Operationalizing Public Diplomacy”, cit., p. 64.

⁴⁵ Cull, *The Cold War...*, cit., p. 442.

⁴⁶ Ivi, p. 414.

3.4 Fine della Guerra Fredda – fine della public diplomacy?

La storia della public diplomacy americana appare come un cimitero di promesse non mantenute, prima tra tutte quella di sviluppare un approccio all’informazione non tacciabile di manipolazione. Eppure accanto a ciò va notato un duplice paradosso. Primo: il modo in cui la Guerra Fredda finì – con i cittadini dell’Est Europa in fuga attraverso la breccia del Muro di Berlino verso un futuro di libertà e consumismo – sembrò dar ragione proprio alla “propaganda” che l’USIA aveva metodicamente coltivato (troppo aggressivamente per alcuni, troppo timidamente per altri). Secondo, proprio la dimostrata efficacia seduttiva del soft power americano contribuì a mandare in soffitta la public diplomacy. Nell’era del grande ottimismo post-guerra fredda, infatti, la promessa del Presidente Clinton di incassare “i dividendi della pace” attraverso il *downsizing* del bilancio federale ebbe tra le prime vittime proprio la macchina della propaganda, giudicata ormai non più necessaria. La storia si ripeteva – come nel 1919 con la chiusura del CPI e nel 1945 con lo scioglimento dell’OWI – ma più in grande. La fine della Guerra Fredda segnava la “fine della Storia”: sconfitto il comunismo, si ritenne, gli USA rimanevano l’unica superpotenza militare e soprattutto l’unico modello culturale, politico ed economico. Il forziere del soft power era pieno e non c’era più bisogno della public diplomacy a presidiarlo. Dopo dieci anni di continue riduzioni di budget, nel 1999 l’USIA viene chiusa e funzioni e personale furono trasferiti al Dipartimento di Stato, dove vennero allocati in settori e uffici diversi e tenuti in un ruolo di secondo piano da una diplomazia tradizionalmente fredda nei confronti del *soft power*.⁴⁷

Gli attentati dell’11 settembre 2001 e la successiva catena di interventi militari e attacchi terroristici saranno un brusco risveglio. La famosa domanda “Perché ci odiano?” – che risuonò perfino nell’indirizzo alla nazione del Presidente Bush⁴⁸ – segnerà la ripresa del dibattito politico e

⁴⁷ Sulla fine dell’USIA vedi in dettaglio Nicholas J. Cull, *The Decline and Fall of the United States Information Agency. American Public Diplomacy, 1989–2001*, New York, Palgrave, 2012.

⁴⁸ “President Bush Addresses to a Joint Session of Congress and the Nation”, *Washington Post*, Thursday, Sept. 20, 2001 (washingtonpost.com/wp-srv/nation/specials/attacked/transcripts/bushaddress_092001.html).

accademico sulla necessità del soft power e di una *new public diplomacy*. Ma intanto si era consumato lo slittamento di paradigma di cui sopra si diceva: nuovi codici linguistici e nuove modalità comunicative stavano ormai modernizzando e colonizzando la vecchia propaganda e potenti attori privati con i loro interessi entravano ora direttamente nel gioco.

4. Rebranding America. Verso una “nuova” public diplomacy?

È alla luce di questo contesto che va riletto oggi *Soft Power* di Joseph Nye, scritto qualche anno dopo lo scioglimento dell’USIA. Di seguito ne riassumiamo tre snodi problematici fondamentali, confrontando la visione di Nye con altrettante posizioni contrarie emerse negli anni successivi. Cercheremo così di abbozzare un primo quadro dell’odierno dibattito su questi temi negli Stati Uniti.

4.1 Propaganda, marketing e... miracoli

Il primo snodo problematico evidenziato da Nye riguarda, come ci si può attendere, il rapporto tra public diplomacy e propaganda. Riecheggiando la tradizionale posizione liberal, lo studioso riconosce – con realistica condiscendenza temperata da evidente riluttanza – che i periodi di mobilitazione bellica inducono a confondere i due piani. E tuttavia avverte che la “mera propaganda” comporta il serio rischio di minare la *credibilità* del governo, specie in un’era in cui il pubblico “è sempre più sensibile e scettico”. La propaganda può dunque rivelarsi “controproducente dal punto di vista della public diplomacy”.⁴⁹ Come abbiamo visto un simile argomento era già stato sollevato alla fine delle due guerre mondiali, quando furono sciolti il Committee on Public Information di Wilson e l’Office of Wartime Information di Roosevelt – il quale ultimo, ricorda Nye, aveva esercitato un enorme potere anche nel campo della censura interna, giungendo a manipolare Hollywood “suggerendo tagli e integrazioni ad alcuni film e negando la licenza ad altri”.⁵⁰ Fu soprattutto per cancellare il ricordo di simili eccessi, intollerabili per il “credo americano”, che fin dalla fine degli anni Quaranta il Congresso vietò la

⁴⁹ Nye, *Soft Power*, cit., pp.106-107.

⁵⁰ Ivi, p. 102.

diffusione in patria di informazioni confezionate per l'estero, così implicitamente dichiarando che sul fronte internazionale la famigerata “propaganda” poteva restare tale.⁵¹ Ma durante la Guerra Fredda fu soprattutto l'Unione Sovietica a fare le spese di questo approccio, giacché il suo patrimonio di soft power andò esaurendosi man mano che l'immagine proiettata all'estero veniva percepita, da entrambi i lati della cortina di ferro, come “mera propaganda” senza più alcun legame con la realtà.⁵² Al contrario secondo Nye, una public diplomacy efficace deve saper costruire un clima di “credibilità competitiva”, un *milieu* di fiducia e una reputazione convincente, ciò che può avvenire solo quando l'immagine propagandata riveli un'intima coerenza tra i valori profondi di un paese e le politiche messe in atto sul piano interno e internazionale.⁵³

Mentre Nye scriveva *Soft Power* gli USA si trovavano a fronteggiare l'emergenza internazionale della “guerra al terrore”. La riserva di soft power accumulata con la fine della guerra fredda e lo stesso “capitale di simpatia” accumulato con l'11 settembre erano stati rapidamente dilapidati.⁵⁴ Il paese si trovava in una situazione di debolezza e impreparazione a cui non erano certo estranei la chiusura dell'USIA, lo smantellamento della struttura di public diplomacy, e i tanti errori di public relations commessi dopo l'invasione dell'Afghanistan e in particolare con la guerra in Iraq. Specchio fedele di questa impreparazione, la reazione dell'Amministrazione Bush alla debacle dell'immagine americana nel mondo fu proprio il ritorno, tardivo quanto frettoloso, alla propaganda, per quanto in una versione “modernizzata”.

Già nel marzo 2001, mesi prima degli attacchi, il Segretario di Stato Gen. Colin Powell aveva nominato Undersecretary for Public Diplomacy and Public Affairs Charlotte Beers, una delle figure più in vista dell'industria

⁵¹ Cfr. la “legge anti propaganda” del 1948 (*U.S. Information and Educational Exchange Act*) comunemente conosciuta come *Smith-Mundt Act*, in seguito emendata dall'Amministrazione Obama come riportato in John Hudson, “U.S. Repeals Propaganda Ban, Spreads Government-Made News to Americans”, *Foreign Policy*, July 14, 2013 (foreignpolicy.com/2013/07/14/u-s-repeals-propaganda-ban-spreads-government-made-news-to-americans).

⁵² Ivi, p. 75.

⁵³ Ivi, pp. 31-32.

⁵⁴ Una ricostruzione di questo processo è in *Le torri d'avorio. Gli intellettuali e i media di tutto il mondo si interrogano dopo l'11 settembre*, a cura di O. Cappelli, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2002.

pubblicitaria statunitense che il generale aveva conosciuto anni prima quando entrambi sedevano nel consiglio di amministrazione di Gulfstream Aerospace, un'azienda di costruzione di jet aziendali. L'Amministrazione avvertiva gli scricchiolii dell'edificio del soft power americano e reagiva nel solco indicato dalla cultura conservatrice fin dai tempi di Reagan: miscelando propaganda e marketing. Ecco come Colin Powell presentava Charlotte Beers alla conferenza sulla "Net Diplomacy" di Washington appena cinque giorni prima dell'11 settembre:

... lei viene dal business della pubblicità. Volevo uno dei più grandi esperti di pubblicità del mondo, perché cos'è che stiamo facendo? Stiamo vendendo. Stiamo vendendo un prodotto. Il prodotto che stiamo vendendo è la democrazia. È il sistema di libera impresa, il sistema di valori americano. È un prodotto molto richiesto. È un prodotto molto necessario. E il nostro lavoro è fare i venditori ...⁵⁵

Ancora a due giorni dall'attentato, difendendo la sua scelta durante l'audizione al Senato, il Segretario di Stato esclamava, evidentemente spazientito: "Beh, sapete cosa c'è? Lei ha convinto *me* a comprare il riso Uncle Ben's. E allora non c'è niente di male a prendere qualcuno che sa come vendere."⁵⁶

Quando poco dopo l'11 settembre la "regina della pubblicità" (soprannominata dalla stampa "la regina delle chiacchiere") si insediò nel suo nuovo ufficio al Dipartimento di Stato, trovò una situazione gravemente compromessa a livello di strutture, di personale e di competenze. La sua breve carriera di Sottosegretario – si dimise nel 2003 per "motivi di salute", in realtà travolta dalle critiche, da destra e da sinistra, in America e all'estero – non fu priva di momenti di pungente critica allo stato di abbandono e ossificazione burocratica in cui era ridotta la public diplomacy statunitense. Ma il suo programma di *rebranding America* è rimasto impresso nelle cronache del tempo e nelle successive analisi

⁵⁵ "Secretary Colin L. Powell Remarks at NetDiplomacy 2001 Conference", Washington, DC, September 6, 2001, USS Department of State Archive (<https://2001-2009.state.gov/secretary/former/powell/remarks/2001/4838.htm>).

⁵⁶ Riportato in Nancy Snow, *Information War: American Propaganda, Free Speech and Opinion Control Since 9-11*, New York, Seven Stories Press, 2003, p. 86.

accademiche come un esempio paradigmatico del fallimento della strategia di modernizzazione.⁵⁷

L’iniziativa più discussa di Beers fu la campagna multimediale intitolata Shared Values, costata complessivamente 15 milioni di dollari e che aveva al suo cuore cinque “mini-documentari” – in realtà *television commercials* di due minuti e mezzo ciascuno destinati ad essere trasmessi nei paesi islamici durante il Ramadan. Il “selling point” principale verteva sulla tolleranza religiosa; i video mostravano come i cittadini americani di fede musulmana (un insegnante, un giornalista, un panettiere, un pompiere e un medico) conducessero una vita quotidiana serena e ben integrata nella società statunitense.⁵⁸ L’iniziativa fu un flop di dimensioni memorabili: pochi paesi islamici accettarono di trasmettere gli spot e gran parte del pubblico che li vide li prese per quello che erano... “mera pubblicità” pagata dal governo americano nel tentativo di promuovere il suo punto di vista presso un’audience straniera già largamente ostile non solo ai valori, ma soprattutto alle politiche degli Stati Uniti in Medio Oriente, in Palestina, in Afghanistan.⁵⁹ Secondo un analista del Washington Institute for Near East Policy, un think-tank vicino al Partito Democratico, “il più che si può dire è che ...il governo degli Stati Uniti sta passando la maggior parte del suo tempo a combattere la guerra sbagliata”.⁶⁰

Ma al di là dello specifico episodio, ciò che colpisce dell’esperienza USA è la ripetizione di un *format*, per quanto largamente criticato: (a) iniziative di public diplomacy attivate per necessità in tempo di guerra, calda o fredda che sia; (b) un approccio tattico di *damage control* piuttosto che una strategia di lungo periodo mirata al consolidamento del

⁵⁷ Sull’esperienza di Charlotte Beers si vedano, in dettaglio, Martin, *Rebuilding Brand America*, cit.; e R. S. Zaharna, *Battles to Bridges. U.S. Strategic Communication and Public Diplomacy after 9/11*, New York, Palgrave, 2010.

⁵⁸ I video furono sponsorizzati dal “Council of American Muslims for Understanding”, un’organizzazione creata dal Dipartimento di Stato. In quanto pagati con fondi federali, sono di pubblico dominio e reperibili su internet: *The Firefighter* (youtu.be/d7KkzF-9_X4); *The Baker* (youtu.be/PIEALpiFBW0); *The Journalist* (youtu.be/errfBCc-NXE); *The Doctor* (https://youtu.be/Cpxco8qn_V8); *The Teacher* (youtu.be/Iu3dR7F0Cz8).

⁵⁹ Un’approfondita analisi delle critiche alla campagna Shared Values si trova in Zaharna, *Battles to Bridges*, cit., capp. 2 e 3.

⁶⁰ Robert Satloff, “Battling for the Hearts and Minds in the Middle East: A Critique of U.S. Public Diplomacy, Post-September 11,” Washington Institute for Near East Policy, September 17, 2002 (citato in Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., p. 32).

soft power e dunque integrata nel processo di decision making di politica estera; (c) una visione della public diplomacy come attività di *agit-prop* o, a seconda del paradigma dominante, di “marketing e pubblicità”; (d) la persistente convinzione – pur tra la diffidenza ormai di mezzo mondo – che l’obiettivo principale sia quello di veicolare “la verità (americana) sul prodotto” sull’assunto che ciò sia sufficiente per venderlo. Un simile *format* poteva funzionare ai tempi di Bernays e Lippman, nel contesto di una critica elitista dell’opinione pubblica in una democrazia di massa, oggi difficilmente praticabile; poteva anche risultare efficace nel confronto con il “totalitarismo comunista”, regime per definizione chiuso alla “corretta informazione” proveniente dall’estero; ma mostrava tutte le sue crepe nel contesto minaccioso dell’unipolarismo americano del dopo guerra fredda e ancor più nelle condizioni di *overload* informativo globale degli anni 2000. Eppure, quando dopo un decennio di oblio riscoprivano l’importanza del soft power e della public diplomacy, gran parte dei politici americani di entrambi gli schieramenti ritornavano – come per un riflesso condizionato – a pensare nel vecchio modo e a porsi la vecchia domanda: “Come è possibile che un paese che ha inventato Hollywood e Madison Avenue abbia tanti problemi a promuovere all’estero un’immagine positiva di se?”⁶¹ Rimanevano cioè convinti che i loro problemi nei confronti del pubblico straniero consistessero nel non essere capiti o, al limite, nel non essere riusciti a spiegarsi. E dunque saper comunicare le proprie ragioni, con modalità propagandistiche e tecniche persuasive adeguate ai tempi, era la chiave per venire finalmente compresi e *dunque* amati.⁶²

Molto indicativo, a tale proposito, il parallelo tra un episodio più sopra citato – il “dialogo tra sordi” tra il Presidente Johnson e un funzionario dell’USIA – ed uno accaduto quarant’anni anni dopo, durante la prima conferenza stampa al Dipartimento di Stato dopo la conferma di Chalotte Beers. Come racconta Dick Martin, un “intrepido reporter” si indirizzò al portavoce chiedendo: “Lei ci dice che tutto ciò dipende da una profonda incomprensione di ciò che l’America è. Ma ha preso in considerazione la

⁶¹ La domanda venne posta alla Beers durante la sua prima audizione al Congresso da Henry J. Hyde, presidente della Commissione relazioni internazionali della Camera. Cfr. “The Role of Public Diplomacy in Support of the Anti-Terrorism Campaign,” Opening Statement, October 10, 2001 (cit. in Zaharna, *Battles to Bridges*, cit., p. 30).

⁶² Questa linea argomentativa è adottata da un gran numero di analisti e osservatori critici negli Stati Uniti, per i quali si rimanda a Zaharna, *Battles to Bridges*, cit.

possibilità che il mondo invece capisca bene cosa l’America è – e non gli piaccia per nulla?” Nel riportare l’episodio, che suscitò l’ilarità della sala e una risposta sbrigativa da parte del portavoce, Martin cita anche un successivo studio della Rand Corporation che giunse alle medesime conclusioni suggerite dal reporter: “L’incomprensione dei valori americani – vi si legge – non è tra le principali fonti dell’anti-americanismo, che invece sono state, sono e continueranno ad essere alcune determinate politiche degli Stati Uniti”. E dunque, conclude Martin, “Gli stranieri ci capiscono bene, semplicemente non gli piace quello che vedono”.⁶³ Di nuovo: né la propaganda vecchio stile né il marketing moderno possono fare miracoli se il mercato rigetta ciò che considera “un cattivo prodotto”.

4.2 Il primato della cultura e i suoi nemici

Il secondo snodo problematico messo in luce da Nye riguarda il rapporto tra soft power e cultura, ovvero: delle tre distinte dimensioni di cui è composta la public diplomacy (informazione, comunicazione, cultura) è la terza ad essere la più rilevante.

La diffusione quotidiana di informazioni, scrive Nye, è la dimensione più visibile e immediatamente operativa, tattica: nessun paese che miri a costruire soft power può fare a meno di una serie di canali multilingue, dal broadcasting tradizionali ai social media, attraverso cui irradiare informazioni verso l’estero.⁶⁴ La seconda dimensione è quella metodologicamente più vicina all’ambito del marketing e il suo obiettivo è promuovere alcuni temi centrali o una specifica politica governativa “come avviene in una campagna politica o pubblicitaria”: individuando elementi semplici e di immediata comprensione, pianificando una serie di eventi simbolici, raccogliendo le diverse attività sotto un unico marchio ben riconoscibile.⁶⁵ La terza dimensione, invece, quella maggiormente

⁶³ Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., pp. 39-40. Lo studio citato da Martin è Charles Wolf and Brian Rosen, “Public Diplomacy: How to Think About and Improve It,” Rand Corporation, 2004.

⁶⁴ Nye, *Soft Power*, cit., p. 108.

⁶⁵ *Idem*. In quella che Nye chiama “comunicazione strategica” l’operazione di seduzione agisce in modo mirato e sul medio periodo, coinvolgendo e coordinando canali diplomatici tradizionali, soggetti privati e non governativi, professionisti dei media e della comunicazione.

qualificante, consiste nello “sviluppo di *relazioni culturali durevoli* lungo una arco di molti anni”. Le attività più importanti, in questo contesto, sono volte a stabilire e consolidare un rapporto di lungo periodo con “individui-chiave” di altri paesi offrendo un ventaglio di opportunità tra cui borse di studio, scambi culturali, formazione, seminari e canali regolari di accesso ai media.⁶⁶ Nye sottolinea che nella seconda metà del Novecento la politica degli scambi culturali ha portato negli USA oltre 700,000 cittadini stranieri, tra cui molti futuri membri delle élite: da Helmut Schmidt a Margareth Thatcher ad Aleksandr Yakovlev – futuro accademico di punta in Unione Sovietica, membro del Politburo del Partito Comunista e tra i maggiori ispiratori della politica di liberalizzazione del presidente Mikhail Gorbachev. Per questo, sostiene lo studioso, “spesso gli scambi culturali si rivelano più efficaci del semplice broadcasting”⁶⁷. La public diplomacy, in altri termini, non può e non deve rinunciare a produrre “messaggi attrattivi”, ma perché questi si trasformino in un solido capitale di soft power non bastano i canali all-news, gli spot pubblicitari o una serie ben coordinata di eventi promozionali: serve un percorso strategicamente orientato, di ampio respiro e di lunga durata volto alla costruzione di un “milieu” culturale favorevole all’accoglimento di quei messaggi.⁶⁸

Non a caso le prime due dimensioni – l’informazione e la comunicazione – fanno entrambe riferimento all’attività del “parlare” a un pubblico internazionale, mentre il raggiungimento dei *milieu goals* dipende dalla capacità di “ascoltare”, e dunque conoscere i destinatari del messaggio e i codici culturali attraverso cui questo viene filtrato e decodificato. È vero che conoscere il proprio mercato è anche una delle regole auree del marketing (“selling requires paying attention to your markets”, ricorda Nye)⁶⁹ ma alla public diplomacy si richiede una conoscenza ben più approfondita del suo target – non solo dell’opinione pubblica corrente o delle preferenze d’acquisto prevalenti negli altri paesi, ma della storia, della lingua, delle istituzioni, in una parola della cultura – conoscenza che va al di là delle competenze di propagandisti e consulenti di public

⁶⁶ Nye, *Soft Power*, cit. pp.109-10.

⁶⁷ Ivi, pp. 109, 46, 110.

⁶⁸ Il soft power per Nye è “particolarmente rilevante per il raggiungimento di *milieu goals*”, ovvero obiettivi relativi al più generale contesto culturale in cui si svolge l’attività di politica estera (ivi, p. 17).

⁶⁹ Ivi, p.108.

relations. Se il soft power è una variabile del contesto (“non una costante, ma qualcosa che varia a seconda del tempo e dello spazio”)⁷⁰ esso deve fondarsi sulla capacità di costruire relazioni reciproche durevoli tra i popoli e le culture, di consolidare una trama di fiducia e credibilità, di dialogo e di scambio (“un’autostrada a doppia corsia”): in una parola “un ambiente facilitante” per la condivisione di quei valori da cui in ultima analisi dipende la capacità “of getting others to want what you want...”.⁷¹

Questo è forse – e non solo secondo Nye – l’aspetto più debole dell’esperienza americana. Per i primi 25 anni del secondo dopoguerra, come si è detto, la public diplomacy statunitense è stata divisa tra funzione informativa, affidata all’USIA, e quella di “diplomazia culturale”, che il senatore Fulbright fece incardinare nel Dipartimento di Stato nel tentativo di sottrarla alla macchina della propaganda. Quando nel 1978 finalmente l’Agenzia riuscì nel suo ultradecennale obiettivo di prendere il controllo anche dei programmi culturali, il risultato – contrariamente alle aspettative di molti – non fu un rafforzamento del suo prestigio. La “diplomazia culturale” mantenne infatti un profilo basso all’interno dell’USIA così come non aveva mai raggiunto un alto status nell’agenda del Dipartimento di Stato; raramente i diplomatici impegnati nel settore culturale hanno goduto di brillanti carriere.⁷² Ancora alla fine degli anni Novanta, quando l’Ambasciatrice Cynthia Schneider prese servizio nei Paesi Bassi e comunicò al suo staff l’intenzione di puntare sul lavoro culturale, incontrò resistenze e sconcerto. “Noi qua non facciamo cultura, facciamo politica”, le venne obiettato. Schneider spiega questa diffidenza per la cultura come il prezzo pagato dal mondo diplomatico americano “per anni di insistenza su risultati quantificabili, senza alcun apprezzamento per il valore aggiunto di lungo periodo legato a una migliore conoscenza e alla costruzione di relazioni reciproche”.⁷³ Negli anni 2000 l’elemento culturale e la necessità di “ascolto”, anche per effetto delle polemiche nate intorno alle iniziative di Charlotte Beers, tornarono al centro del dibattito. Una delle prime iniziative del successore

⁷⁰ Ivi, p. 44.

⁷¹ Ivi, pp. 124, 110, 107.

⁷² Jan Melissen, “*The New Public Diplomacy*”, cit., p. 6.

⁷³ Cynthia P. Schneider, “Culture Communicates: US Diplomacy That Works”, in Melissen (ed.), *The New Public Diplomacy*, cit., p. 159.

di Charlotte Beers, Karen Hughes – consulente di PR e comunicazione strategica per grandi società private e direttore della comunicazione del Partito Repubblicano in diverse campagne elettorali – fu un “viaggio di ascolto” nel mondo islamico. Qui sperimentò di persona il peso dei tanti stereotipi che ostacolano la comprensione reciproca, spesso meravigliandosene pubblicamente.⁷⁴ Nonostante i diversi inciampi e le molte ingenuità, si può dire insomma che già in quegli anni – e più ancora durante la presidenza Obama – il “primato della cultura” diventò il paradigma dominante del discorso pubblico americano sul soft power e la public diplomacy. Perfino il Pentagono vi si cimentò; la Marina creò un Cultural Awareness Working Group e poi un Center for Advanced Cultural Learning, mentre l’Aviazione fondò un Center for Regional and Cultural Studies. Ciò nella convinzione che le “nuove guerre” avessero bisogno di “una nuova razza di guerrieri [che] comprendono le culture e le società straniere”.⁷⁵

I risultati tuttavia non furono eccellenti e non necessariamente per responsabilità dell’Amministrazione. Frettoloso e confuso, non largamente condiviso e comunque mal metabolizzato, il recupero di una prospettiva culturale nella public diplomacy americana non poteva in ogni caso produrre i risultati rapidi che le circostanze chiedevano. Innanzitutto per i motivi intrinseci messi in luce da Nye e tanti altri: l’attività culturale, l’ascolto, la conoscenza delle altre culture – le più importanti attività generatrici di soft power – riguardano una sfera intangibile, di ampio respiro e di lunga durata, i cui ritorni non sono misurabili nei modi e nei tempi richiesti da situazioni di emergenza. In secondo luogo, negli Stati Uniti non vi è mai stato un consenso bipartisan su una strategia di public diplomacy improntata alla centralità della cultura. Più sopra abbiamo accennato a un punto di vista, risalente all’era Reagan, che ironizzava sull’ “ingenua speranza” che una migliore comprensione reciproca tra le culture potesse davvero generare soft

⁷⁴ Ad esempio a Jeddah, davanti a un’assemblea di cinquecento donne saudite, Hughes si sentì rinfacciare: “La vostra immagine generale delle donne arabe è che non sono felici. Beh, noi siamo piuttosto felici invece!”, mentre un’altra donna sottolineava ironicamente: “Ho lavorato duro per prendere la mia laurea in medicina, a che mi serve la patente?”). L’episodio fu riportato dal *New York Times* ed è citato in Martin, *Reconstructing Brand America*, cit., p. 219.

⁷⁵ L’espressione è tratta dal *Quadrennial Defense Review Report* del U.S. Department of Defense, February 6, 2006, p. 42 (citato in Zaharna, *Battles to Bridges*, cit., pp. 68-9).

power. E sotto l’Amministrazione Bush l’influente corrente dei *neocon* sottolineò per anni la necessità di un “impero americano” che al contrario tornasse a essere temuto piuttosto che amato, recuperando orgogliosamente la retorica dell’hard power contro il chiacchiericcio sul soft power tipico degli intellettuali liberal e dei loro sodali europei.⁷⁶

Ma la difficoltà americana ad accettare il fattore culturale come componente essenziale del soft power, integrandolo a pieno titolo nella strategia di public diplomacy, ha radici più profonde e in un certo senso più “nobili”. In tempi recenti ne ritroviamo un’eco di sapore tecnocratico nell’approccio dei cosiddetti *influence consultants*. Questi si rifanno alle ricerche condotte tra le due guerre dal “padre della psicologia sociale” Kurt Lewin, un nome che si trova talvolta associato a quello di Edward Bernays tra i fondatori degli studi sulla persuasione.⁷⁷ Dal filone di Lewin deriva appunto la psicologia dell’influenza, che riduce drasticamente il peso della variabile culturale in favore degli “universali psicologici” che si troverebbero alla base dei processi cognitivi umani indipendentemente dai contesti culturali. Gli odierni professionisti dell’influenza – moderni epigoni dei “persuasori occulti” che tanto spaventavano negli anni Cinquanta⁷⁸ – rifiutano dunque il “paradigma dominante del primato della cultura” e il connesso “riflesso condizionato” che porta a segmentare i destinatari del messaggio in base a variabili culturali e socio-demografiche e suggerisce strategie complesse e costose. Al contrario, essi trovano più efficace ed economico centrare la comunicazione persuasiva su determinate “tattiche di influenza” basate non sulle

⁷⁶ Famosa è rimasta la definizione di Robert Kagan secondo cui “gli americani vengono da Marte, gli europei vengono da Venere”, leitmotiv del suo, *Of Paradise and Power. America and Europe in the New World Order*, New York, Alfred A. Knopf, 2003. Per una ricostruzione critica del pensiero e delle politiche dei neocon si rimanda a Rita di Leo, *Lo strappo atlantico. America contro Europa*, Laterza, Bari, 2004. Qui possiamo solo notare *in passim* che lo strappo si ripropone oggi sotto la presidenza Trump, ma con un diverso accento, come scrive Vittorio Da Rold in “I sovranisti vengono da Marte, i multilateralisti da Venere”, *Il sole 24 ore*, 8 gennaio 2019.

⁷⁷ Nel 1949 gli studi sperimentali di Lewin ricevettero un riconoscimento postumo, l’Edward L. Bernays Intergroup Relations Award, consegnato dalla Society for the Psychological Study of Social Issues (SPSSI) alla Commission on Community Interrelations (CCI) dell’American Jewish Congress (AJC) che Lewin aveva fondato.

⁷⁸ Il riferimento d’obbligo è al famoso libro di Vance Packard, *I persuasori occulti*, Torino, Einaudi (1958¹) 1989.

differenze culturali tra i gruppi, ma sulle somiglianze psicologiche tra gli individui: “le somiglianze sono la moneta del regno dell’influenza”.⁷⁹ Questo approccio – che oggi ispira gli scritti più in voga nel campo della comunicazione commerciale legata al fenomeno degli *inflencers* sulla rete⁸⁰ – in campo politico si è sviluppato a partire dagli anni Novanta, quando i consulenti politici americani cominciarono a lavorare per le campagne elettorali di tutto il mondo, dalla Russia all’Italia, dal Messico alla Grecia, dal Brasile alla Gran Bretagna, dall’Ecuador a Israele. Come scrive Kelton Rhoads, quegli *spin doctors* “furono assunti per la loro efficacia come agenti di influenza, non per la loro comprensione delle culture straniere”, per le quali bastò loro aggiungere un po’ di *cultural tuning* alle tattiche di influenza che avevano già funzionato negli USA.⁸¹ Il primato della cultura sarebbe dunque un falso problema, derivato dal “chiacchiericcio intellettualistico” dei media occidentali e dalla “fissazione americana” per la diversità culturale, le quote razziali, la sensibilità etnica, l’*affirmative action* e l’intera panoplia degli approcci identitari e del *politically correct*. Le grandi strategie che ne derivano sono, per gli *influence consultants*, sovradimensionate e fuorvianti rispetto allo scopo, sia nella sfera politica che in quella del mercato, tanto in ambito interno quanto in ambito internazionale.⁸² In breve, i professionisti della comunicazione persuasiva, nel marketing come nella public diplomacy, dovrebbero liberarsi del pregiudizio della cultura e imparare le tecniche che governano “l’equazione dell’influenza umana”.⁸³ Sembra così tornare, ancora una volta, lo “spettro di Bernays”, quel crogiolo in cui propaganda, public relations e marketing si fondevano in un unico progetto di manipolazione dell’opinione pubblica. Se non fosse

⁷⁹ Kelton Rhoads, “The Culture Variable in the Influence Equation” in Snow and Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, cit., p. 172.

⁸⁰ Prova ne sia l’impressionante quantità di manuali, guide e testi divulgativi usciti negli ultimi anni sul tema. Tra i lavori più seri e longevi si rimanda alla ristampa del classico di Dale Carnegie, *How To Make Friends and Influence People*, Simon & Schuster 2009 (1937¹) e agli studi di Robert B. Cialdini, professore di “Psicologia e marketing” e tra i consulenti della campagna presidenziale di Barack Obama nel 2012, tra cui: *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, Harper Collins, 2009; e *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*, New York, Random House, 2016. Vedi anche Douglas T. Kenrick, Steven L. Neuberg, Robert B. Cialdini, *Social Psychology: Goals in Interaction*, Boston, Allyn & Bacon, 2006.

⁸¹ Kelton Rhoads, “The Culture Variable...”, cit., p. 169.

⁸² Ivi, cit., pp. 167-170.

⁸³ *Ibid.*

per una non secondaria differenza di contesto: le scoperte del padre degli *spin doctors* nacquero nel corso di due guerre mondiali e si consolidarono in mezzo secolo di guerra fredda, dove la rappresentazione del conflitto vedeva contrapposti mondo libero e totalitarismo. In quell'epoca, nonostante la miscela di comunicazione politica e commerciale e l'osmosi tra interessi privati e interesse nazionale, il “grande gioco” della propaganda si svolgeva comunque in un contesto di primato della politica-ideologia, e la sua direzione rimaneva, non solo formalmente, in mano pubblica. Con il cambio di paradigma degli anni 2000, invece, sarà il primato dell'economia a dominare, e il mercato arriverà a proporre alla politica non più solo di assumere i suoi linguaggi e le sue tecniche, ma di accettare *tout-court* la leadership dei suoi attori e dei loro interessi.

4.3 Il business al posto di comando?

Quando Nye avverte che la public diplomacy non va confusa con le *public relations* né con un esercizio di marketing o una sofisticata operazione pubblicitaria, intende dire due cose. Primo, che il suo scopo non è semplicemente quello di “vendere” all'estero un'immagine-paese, un'operazione gestibile con le tecniche di comunicazione e i criteri di misurazione della *performance* propri di un'azienda privata.⁸⁴ Secondo, che la leadership della public diplomacy deve appartenere alla sfera pubblica. Certo Nye riconosce che molte corporations sono in grado di “raggiungere direttamente, con i loro *brand*, un numero di persone molto più alto rispetto a quanto possano fare i rappresentanti del governo”; che molto del soft power americano è stato prodotto “da Hollywood, Harvard, Microsoft e da Michael Jordan”; e che, per una famiglia di Dehli, entrare in un MacDonald's è come “assaggiare una fetta d'America”.⁸⁵ Tuttavia i soggetti privati non possono essere i protagonisti unici o principali della public diplomacy di un paese. La logica di mercato che ne guida interessi e azioni li condurrebbe infatti a concentrarsi su ciò che genera profitti a breve termine, a trascurare investimenti in aree politicamente rilevanti ma meno remunerative, o perfino a cedere alle pressioni politiche di un governo straniero qualora ciò risultasse economicamente conveniente.⁸⁶

⁸⁴ Nye, *Soft Power*, cit., p. 47.

⁸⁵ Ivi, pp. 114, 17, 48.

⁸⁶ Ivi, p.113.

Li spingerebbe, in pratica, a barattare potere pubblico e profitto privato. La public diplomacy invece – un’attività per definizione *pubblica* – dovrebbe sì cooptare nelle sue strategie il settore privato in qualità di sponsor, partner e co-finanziatore, ma mantenendo una leadership politica ispirata a una visione complessiva dell’interesse nazionale come interesse pubblico. In altre parole, andrebbe capovolto il vecchio adagio di Charles Wilson: “ciò che è bene per la General Motors *non* è necessariamente un bene per l’America” – e spetta alla politica valutare, cooptare, guidare in questa materia.

Negli ultimi due decenni, tuttavia, le cose sono andate un po’ diversamente. Il vecchio adagio non è stato capovolto, ma tutt’al più rigirato: “ciò che è dannoso per il business è dannoso per il Paese”. La debacle dell’immagine americana nel mondo e la crescita dell’antiamericanismo nel primo ventennio del nuovo secolo hanno infatti minacciato le quote di mercato e i profitti di molte corporations che a quell’immagine erano legate. Da questa constatazione è montata nella *corporate America* una nuova consapevolezza dell’importanza del soft power e in alcuni ambienti si è ritenuto che le grandi multinazionali dovessero assumere direttamente il controllo della “new” public diplomacy. Da più parti si è parlato anzi di una tendenza alla “privatizzazione” della stessa politica estera americana.⁸⁷

Un esempio indicativo di questa tendenza si trova nell’attività di Business for Diplomatic Action (BDA), un’associazione di imprenditori, managers e professionisti provenienti dal mondo delle multinazionali americane che è stata molto attiva tra il 2002 e il 2010. Nel Consiglio di Amministrazione della BDA sedevano decine di dirigenti di grandi aziende (da ExxonMobil a MacDonald’s), agenzie pubblicitarie (BWA, BBDO, Young & Rubicam), società specializzate in “brand strategy” (Siegel + Gale) e public relations (BKSH & Associates), ecc. Il suo Consiglio accademico raccoglieva una ventina di professori delle maggiori università americane (tra cui lo stesso Joseph Nye) e il suo Comitato di consulenza circa quaranta professionisti del mondo della comunicazione e delle public relations, tra cui noto attivista britannico del “nation branding” Simon Anolth.⁸⁸ Il fondatore e presidente della DBA,

⁸⁷ Ad esempio Stanger, *One Nation Under Contract*, cit.

⁸⁸ L’elenco dei membri degli organi direttivi e consultivi della BDA è in sourcewatch.org/index.php/Business_for_Diplomatic_Action.

Keith Reinhard, è una figura di spicco nel mondo della pubblicità, ex presidente dell’American Association of Advertising Agencies e Chairman Emeritus di DDB Worldwide, una dei più grandi network di agenzie pubblicitarie nel mondo, con oltre 200 uffici in 96 paesi. Nell’arco della sua attività la BDA ha condotto una gran quantità di incontri e workshop, prodotto migliaia di pagine di materiali di divulgazione, brochure e pubblicazioni sul tema del “management interculturale” dirette a quadri d’impresa e funzionari governativi, e finanziato un programma quadriennale di scambi per giovani imprenditori e manager arabi e americani (Arab and American Business Fellowship). Lo stesso Reinhard è stato protagonista di innumerevoli conferenze, incontri, interviste, ha partecipato ad audizioni presso il Congresso e servito in comitati consultivi dei dipartimenti di Stato e Homeland Security. Personalmente estraneo all’ambiente di Washington, ma corteggiato dai think-tank di orientamento democratico, Reinhard è venuto più volte in contrasto con l’apparato della public diplomacy dell’Amministrazione Bush ed ha collaborato meglio, invece, con l’Amministrazione Obama.⁸⁹

In un saggio-manifesto pubblicato in un noto manuale di public diplomacy, Reinhard delinea una visione complessiva del ruolo del business nella politica estera americana il cui valore rappresentativo va al di là della vicenda organizzativa della BDA. L’analisi della situazione al primo decennio del secolo è chiara e disincantata. Le imprese americane, e “in particolare il crescente numero di multinazionali che ricavano più della metà del loro fatturato dai mercati esteri, hanno bisogno di un mondo disposto a comprare merci e servizi americani.” Questo obiettivo è incompatibile con “un mondo turbolento” in cui persino un quinto dei consumatori nei paesi del G8 dichiara di boicottare i brand americani; in cui molti ritengono il governo degli Stati Uniti – a torto o a ragione – “responsabile degli effetti distruttivi della globalizzazione”; e dove “una miscela di aspettative e di scetticismo nei confronti degli USA ha incoraggiato molti a sfidarci, direttamente o indirettamente, sul piano politico, economico e militare”.⁹⁰

⁸⁹ Per un profilo biografico e professionale di Reinhard, basato su fonti documentali e colloqui diretti, cfr. Martin, *Rebuilding Brand America*, cit., capitolo 1.

⁹⁰ Keith Reinhard, “American Business and Its Role in Public Diplomacy”, in Snow and Taylor (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, cit., pp. 195, 197.

In tale situazione tre sono i motivi per cui è tempo che il mondo degli affari prenda il timone della public diplomacy statunitense. Innanzitutto perché è *nel suo interesse*: “qualsiasi cosa le corporations americane possano fare per risollevare la reputazione del paese finirà per risollevare le loro stesse prospettive di business”. In secondo luogo perché è *suo dovere patriottico*: “Un’impresa americana che nascondesse la sua identità nazionale negherebbe a se stessa l’opportunità di rappresentare il meglio dei valori americani nel mondo.” In ultimo, ma non da ultimo, perché esso *dispone di superiori capacità e competenze* rispetto al governo – è più credibile, più efficiente, più esperto e meglio attrezzato “per affrontare le sfide cruciali poste oggi dalla public diplomacy.”⁹¹ Non meraviglia dunque che Reinhard veda il contributo della *corporate America* alla nuova diplomazia pubblica come una grande operazione di “rebranding” da affidare alle grandi corporations nel ruolo di Brand Ambassadors.

Il mondo degli affari, spiega Reinhard, ha sperimentato a proprie spese la diffusione dell’antiamericanismo e il declino del soft power americano. Oggi quel soft power sarebbe “più importante che mai [ma] è una risorsa che una volta dilapidata è molto difficile da ricostruire.”⁹² Ed è il governo americano (leggi: l’Amministrazione Bush) ad averla dilapidata con la sua politica estera, con il suo “flettere i muscoli”, con la minaccia dell’unilateralismo e con la sua incapacità di ascolto e di dialogo. Il business americano al contrario – in particolare le grandi multinazionali – desta nel mondo più ammirazione e fiducia del suo stesso governo. Innanzitutto è *più rilevante*: “se misuriamo la vasta portata e l’impatto dei brand americani sui popoli del mondo, sembra ovvio che il business americano, i suoi marchi e la sua gente, vadano considerati tra i più potenti diplomatici del nostro Paese”.⁹³ In secondo luogo, il business è più apprezzato del governo per la sua “sensibilità culturale” e le sue azioni concrete di *corporate social responsibility* “che dovunque nel mondo affrontano i bisogni umani e migliorano le vite dei popoli”, cosicché le imprese americane “mentre perseguono i propri obiettivi negli affari riescono migliorare gli atteggiamenti verso gli Stati Uniti”.⁹⁴

⁹¹ Reinhard, “American Business ...”, cit., p. 195.

⁹² Ivi, p. 196.

⁹³ Ivi, p. 200.

⁹⁴ Ivi, p. 199.

Ma il punto fondamentale è che:

sotto molti rispetti le aziende sono in realtà *più qualificate* del governo a svolgere compiti di diplomazia pubblica ... [In particolare, quelle] che dipendono fortemente dai mercati esteri, hanno imparato come andare d'accordo e lavorare con successo attraverso i confini e le culture e, in effetti, possono offrire al governo molte buone lezioni. ... Le società multinazionali hanno una grande esperienza nel creare marchi forti capaci di generare affezione, fiducia e fidelizzazione—capacità che tristemente mancano oggi a molti governi.⁹⁵

Il mondo degli affari viene così chiamato ad esercitare la propria capacità di leadership a tutto campo: dall'innovazione tecnologica ai rapporti con i media, delle qualità analitiche e organizzative alle capacità di marketing e comunicazione. “Molte di queste competenze, dalle quali le aziende dipendono e che danno per scontate, purtroppo mancano a Washington”.⁹⁶

Reinhart propone dunque, a nome della BDA, un vero e proprio capovolgimento di paradigma, come appunto dicevamo. Per tutto il Novecento l'obiettivo dichiarato della politica estera americana (o almeno della sua propaganda) era stata di fare del mondo “un luogo più sicuro per la democrazia” – e *dunque* per il business. Così era stato da Wilson a Roosevelt, e per tutta la Guerra Fredda e persino nell'avventura mediorientale di George W. Bush e dei suoi consiglieri neoconservatori. L'assunto di fondo – pur discutibile, e infatti ampiamente discusso – era la cosiddetta teoria della “pace democratica”, riassunta nell'aforisma “i paesi democratici non si fanno la guerra”.⁹⁷ Era dunque l'esportazione dei valori e delle istituzioni politiche ad essere al centro dell'iniziativa americana e, nonostante l'osmosi tra sfera pubblica e sfera privata, lo scettro rimaneva nelle mani del Principe. Nel ragionamento di Reinhard invece, quell'assunto è capovolto: “Il mondo del business ha diritto a un ruolo chiave nella public diplomacy [perché] i popoli che commerciano

⁹⁵ Ivi, p. 198.

⁹⁶ Ivi, p. 200.

⁹⁷ Per l'origine della teoria della pace democratica vedi Michael W. Doyle, “Kant, Liberal Legacies, and Foreign Affairs”, *Philosophy and Public Affairs*, vol. 12, nn. 3 e 4, 1983. Più in dettaglio: Michael W. Doyle, *Ways of War and Peace*, New York, W.W. Norton, 1997.

tra loro non si fanno la guerra”.⁹⁸ È la teoria della “pace capitalista” diffusasi negli anni dell’ottimistico entusiasmo per la globalizzazione e brillantemente riassunta da Thomas Friedman nell’umoristico aforisma “No two countries that both had McDonald’s had fought a war against each other since each got its McDonald’s”.⁹⁹ Insomma, secondo Reinhard, sarebbe il business, non le istituzioni democratiche, a costituire “il centro strategico di qualsiasi società libera.” E per questo è ad esso che oggi spetta di lanciare “una risposta creativa e coordinata all’attuale crisi della reputazione nazionale” degli Stati Uniti.¹⁰⁰ Si tratta, in altre parole, di *mettere il business al posto di comando* della public diplomacy – non più solo attraverso i suoi linguaggi e le sue tecniche di comunicazione, ma direttamente attraverso i suoi uomini e gli interessi dei loro *shareholders*. Questo condurrà, secondo il nostro, a una “win-win-win situation. Good for business, good for our country, good for the world.”¹⁰¹

Business for Diplomatic Action chiuse il 31 dicembre 2010, pochi mesi dopo il Summit on Entrepreneurship in cui il Presidente Obama presentò il programma “A New Beginning: Entrepreneurship and Business Innovation” a cui la DBA partecipò insieme al Dipartimento di Stato e alla Entrepreneurs Organization.¹⁰² I motivi dello scioglimento non sono stati mai completamente chiariti, ma la carenza di fondi privati seguita alla crisi finanziaria del 2008 e le stesse aspettative suscitate dall’attivismo dell’Amministrazione Obama sembrano aver contribuito ad assorbire il senso di urgenza che aveva portato alla sua fondazione nel 2002. E tuttavia non sfuggirà un elemento paradossale nel comunicato con cui Reinhard annunciò la chiusura della DBA. “Le nostre ricerche

⁹⁸ Reinhard, “American Business ...”, cit., p. 200.

⁹⁹ Thomas L. Friedman, “Foreign Affairs Big Mac I”, *The New York Times*, December 8, 1996. Sulla teoria della “pace capitalista” vedi Gerald Schneider, Nils Petter Gleditsch, *Assessing the Capitalist Peace*, New York, Routledge, 2015.

¹⁰⁰ Reinhard, “American Business ...”, cit., p. 198, 200.

¹⁰¹ Ivi, p. 200.

¹⁰² Il programma lanciato nel 2010 prevedeva una serie di scambi internazionali tra imprenditori e manager di tutto il mondo volto a facilitare “la costruzione di relazioni e l’apprendimento faccia-a-faccia” con i colleghi americani. Esso implementava le linee guida espresse da Obama nel suo discorso all’Università del Cairo l’anno precedente e intitolato appunto “A New Beginning”. Vedi Mike Mora, “U.S. Department of State Launches Entrepreneurs for a New Beginning at Presidential Summit on Entrepreneurship”, *EO – Entrepreneurs’ Organization* (www.eonetwork.org/mitn/state-departmentlaunch).

mostrano un chiaro spostamento verso percezioni più positive dell’America e del suo ruolo guida nel mondo. Ciò rende la nostra missione una priorità meno urgente per le società statunitensi che hanno aderito e sostenuto le nostre iniziative”.¹⁰³

Il *format* americano della public diplomacy si ripete dunque anche qui sostanzialmente invariato, dichiarando *mission accomplished* ai primi segni di distensione? Con il senno di poi, questo episodio sembra suggerire, se non altro, che la maggiore carenza della public diplomacy americana sia in fondo una *mancanza di istituzionalizzazione*: una persistente incapacità di sviluppare una missione e una struttura coerenti, autonome dalle pressioni ambientali ma capaci di adattarsi ai cambiamenti e capaci di durare nel tempo, al di là delle forme organizzative e delle modalità operative assunte di volta in volta sotto la pressione di urgenze materiali.¹⁰⁴

Guardiamo a questi eventi dalla prospettiva dei primi vent’anni del nostro secolo, e consideriamoli insieme agli sconvolgimenti provocati dal primo mandato del Presidente Trump, non a caso un uomo del business che però ha sparigliato le carte con una politica “sovranaista” che – tra guerre commerciali, minacce militari e scontri politici via *social media* – sfida sia le teorie della pace democratica che quelle della pace capitalista. Da questa prospettiva la storia del soft power e della public diplomacy americani sembra rivelarsi uno sconsolante fallimento. Come ha scritto Jan Melissen:

quando si tratta di esercitare il soft power, gli Stati Uniti possiedono risorse ineguagliabili che sono accompagnate, come nel tempo si è scoperto, da una capacità senza pari di precipitare a corpo morto nell’abisso delle percezioni straniere.¹⁰⁵

¹⁰³ Cfr: John Brown, “Business for Diplomatic Action to Close Operations at Year’s End”, *John Brown’s Notes and Essays*, December 2, 2010: <http://johnbrownnotesandessays.blogspot.com/2010/12/business-for-diplomatic-action-to-close.html>.

¹⁰⁴ Il riferimento è ispirato alla teoria dell’istituzionalizzazione sviluppata da Samuel Huntington, sulla scia di Talcott Parsons, in *Political Order in Changing Societies*, Yale University Press, New Haven, 1968.

¹⁰⁵ Melissen, “*The New Public Diplomacy*”, cit., p. 7.

Un fallimento dunque. Seppur pieno di illuminanti lezioni per chi voglia coglierle.

5. Concludendo e ricominciando

Si potrebbe dire che c'è qualcosa di incongruo nell'introdurre un manuale universitario dedicato alla proiezione internazionale del Sistema Italia con delle "lezioni americane". Cerchiamo in conclusione di chiarire questo punto.

Lo scopo principale di questo saggio era di illustrare i diversi approcci alla produzione di soft power attraverso l'analisi di quell'attività di "coltivazione dell'opinione pubblica di altri paesi" che dalla metà del Novecento si è chiamata public diplomacy. Questa, come abbiamo visto, si compone di tre dimensioni – informazione, comunicazione e relazioni culturali – attraverso le quali, secondo Joseph Nye, si costruisce quel discorso persuasivo, quell'immagine attrattiva, quella capacità di sedurre "le menti e i cuori dei popoli" che conferisce a un paese una particolare forma di *potere*: fare in modo che "gli altri vogliano ciò che noi vogliamo".

Per inserire i diversi approcci in un modello più generale, abbiamo reso in forma di matrice l'incrocio tra due vettori che rappresentano, l'uno, sfere d'azione (politica/economia) e l'altro, ambiti spaziali dell'azione (interno/ internazionale). A ciascuno dei quattro quadranti che ne risultano appartiene, in linea di principio, una diversa modalità comunicativa. In ambito interno, abbiamo la comunicazione politica e il marketing, in ambito esterno la public diplomacy e il nation branding. In tutti i casi lo scopo è produrre effetti attrattivi-seduttivi, ma da un lato parleremo di produzione di consenso, dall'altro di persuasione commerciale. Salendo di qualche gradino lungo la scala di astrazione si può risalire al concetto onnicomprensivo di *propaganda* e al suo sinonimo, reso famoso da Edward Bernays, di "relazioni pubbliche" – di cui la "diplomazia pubblica" costituirebbe null'altro che l'articolazione in ambito internazionale. In altri termini, persuasione politica (propaganda in senso stretto) e persuasione commerciale (marketing in senso lato) rappresentano i due poli attorno ai quali si concentra la nostra riflessione sulle modalità di proiezione internazionale di un "sistema paese".

Il nostro secondo obiettivo era di rimarcare che tra questi due poli, in teoria così ben distinti, esiste in realtà un rapporto di competizione-contaminazione, visibile soprattutto a livello di tecniche di comunicazione, codici linguistici, stili persuasivi o per così dire di “linguaggi seduttivi”. Qui il contributo del caso americano è in primo luogo quello di illustrare l’evoluzione di questo fenomeno che, nato in ambito interno, si proietta tuttavia anche a livello internazionale. In quest’ottica staremmo infatti assistendo a un fenomeno di *privatizzazione* della sfera pubblica attraverso la *commercializzazione* del discorso, della retorica della public diplomacy. Ma il caso americano mostra anche come il fenomeno faccia parte di un più generale “slittamento di paradigma” dal primato della politica a quello dell’economia e come questo investa non solo le modalità di comunicazione, ma anche gli attori, gli obiettivi e gli interessi dominanti che sottendono al processo comunicativo. Ciò indicherebbe un cambiamento non solo nel *come* si comunica, ma anche nel *chi* e *perché* comunica. La proposta di coinvolgimento diretto della business community nel *rebranding* del Paese rivelerebbe insomma una tendenza alla privatizzazione *tout-court* della politica estera, non solo della sua retorica. Indizi in tal senso sono visibili oggi all’interno di molti paesi come sulla scena internazionale, ma negli Stati Uniti essi assumono un’evidenza appunto paradigmatica. E tuttavia alcune avvertenze e correzioni di tiro saranno opportune per consentirci di guardare al nostro tema in una prospettiva comparata, aperta anche al “resto del mondo” e all’Italia.

5.1 La peculiarità del caso americano

Riconosciamo innanzitutto che la matrice presentata in apertura ha una sua intrinseca rigidità nella misura in cui associa le diverse modalità di comunicazione persuasiva (il *come*) a specifici contenuti della comunicazione (il *cosa*). Il postulato è che, mentre in una tradizionale strategia di public diplomacy l’attrattiva di un paese – il suo capitale di soft power o, per usare altri termini, il suo *brand* – ha come contenuti valori e politiche (democrazia, libertà, mercato), in un’ottica di “nation branding” essa avrà come contenuti merci e servizi (export, turismo, attrazione degli investimenti).

Ora, il caso americano mostra la complessità che si nasconde dietro questo postulato, che non va eccessivamente semplificato. Da un lato infatti l'attrattività dell'American Way è sempre stata una miscela di valori politici, brand commerciali e cultura popolare tradotta in sogni hollywoodiani. Dall'altro lato, negli USA c'è sempre stata una osmosi dichiarata tra interessi della "General Motors" e interesse nazionale. Infine, ma fatto assai rilevante, il fenomeno della commercializzazione della public diplomacy statunitense ha riguardato più il livello del linguaggio e delle tecniche di comunicazione (il *come*) che non i contenuti (il *cosa*). Il dibattito critico che abbiamo riassunto nelle pagine precedenti, infatti, anche quando ha investito il tema degli attori (il *chi*) della public diplomacy – mettendo in competizione la business community con la tradizionale diplomazia governativa – non ha riguardato l'identificazione del Brand America con merci e servizi *anzichè* con valori e politiche, ma piuttosto l'opportunità di comunicare le politiche e i valori americani attraverso i linguaggi, i codici e le tecniche della pubblicità commerciale. E dunque, la tradizionale critica dell'approccio propagandistico *alla* public diplomacy si è intrecciata in anni più recenti con una forte diffidenza verso l'uso del linguaggio del marketing e del branding *nella* sfera politica.

Al di là dell'indubbio interesse di questo dibattito, si deve però considerare che il caso americano riguarda una superpotenza politico-militare-commerciale con un ruolo di leadership geostrategica da più parti certo contrastato, ma non ancora eguagliato e tantomeno superato. Difficilmente gli USA potrebbero fare della promozione del turismo e dell'export l'unico *fulcro* della loro politica estera. *Branding America* dunque possiede aspetti suoi peculiari e non facilmente generalizzabili; forse solo due altri casi possono presentare qualche analogia con quello americano, almeno a livello di complessità, e non per nulla si tratta di super-potenze economiche e in prospettiva politiche e militari: la Cina e l'Unione Europea. E infatti gli studi sulla public diplomacy cinese ed europea stanno fiorendo, sebbene ancora lentamente.¹⁰⁶ Ma nella maggior parte degli altri paesi il problema si pone un po' diversamente.

¹⁰⁶ Vedi Yu Cheng, Lilei Song, Lihe Huang (eds), *The Belt & Road Initiative in the Global Arena. Chinese and European Perspectives*, New York, Palgrave Macmillan 2018; Mai'a K. Davis Cross, Jan Melissen (eds), *European Public Diplomacy: Soft Power at Work*, New York, Palgrave Macmillan, 2013; Ingrid d'Hooghe, *China's Public*

5.2 Public diplomacy e nation branding nel resto del mondo

Molti piccoli paesi e medie potenze con un ruolo secondario in politica estera hanno molto meno spazio per concepire, e meno esigenza di praticare una strategia *politica* di costruzione di soft power. Qui, complice la globalizzazione, lo slittamento dalla public diplomacy al nation branding si è compiuto proprio nel modo rigido prefigurato dalla nostra matrice. È cambiato in altri termini non solo il *come* ma anche il *cosa* della comunicazione.

È soprattutto per questi paesi che la “teoria” del nation branding è stata creata – e tra l’altro non da autori americani, poiché le migliori pratiche e le prime teorizzazioni nascono negli anni Novanta del secolo scorso ad opera di agenzie private di *brand consulting* britanniche. Con la fine della guerra fredda e l’esplosione della globalizzazione, un gran numero di paesi si sono trovati da un giorno all’altro ad operare non più come statinazione, inseriti in rigide alleanze politico-militari e operanti su mercati ristretti e protetti, ma come “stati-commercio”. Catapultati cioè in una dura e caotica competizione internazionale, con la vitale esigenza di promuovere presso “i mercati” (dalle istituzioni finanziarie internazionali agli investitori privati ai singoli consumatori) le loro merci, materie prime, mercati del lavoro, destinazioni turistiche. Avevano dunque bisogno proprio di un *brand* di natura commerciale per farsi conoscere, per distinguersi e per persuadere. Alcuni paesi dell’ex Patto di Varsavia e della zona occidentale dell’ex URSS, che uscivano dal “totalitarismo comunista”, hanno sì vissuto una fase “politica” del loro *re-branding* in cui hanno dovuto mostrare di essersi convertiti al capitalismo e alla democrazia per essere accettati nell’Unione Europea; ma una volta superata questa fase il loro problema è rimasto sostanzialmente di branding commerciale. In tale situazione – e nel contesto di quello slittamento di paradigma cui abbiamo spesso accennato e che proprio in quegli anni prendeva piede – quei governi si sono affidati a grandi società di public relations e brand design, di solito britanniche, e sono queste ad aver sviluppato – per quel tipo di clienti, non certo per gli Stati Uniti – la “teoria” del nation branding derivandola dal marketing. Ed è per questo che valori e politiche vi hanno una parte minima nel definire un brand

Diplomacy, Leida, Brill-Nijhoff, 2014. Sul caso Cina in relazione all’Italia si veda il capitolo di Marisa Siddivò in questo volume.

nazionale. Nell'“esagono dell'identità competitiva” sviluppato da Simon Anholt, ad esempio, solo uno dei lati ha a che vedere con “le decisioni politiche del governo del paese, sia quelle di politica estera che interessano direttamente le popolazioni straniere che quelle di politica interna riportate dai media internazionali”.¹⁰⁷ Gli altri lati sono il turismo, i grandi marchi privati, il clima degli affari, il carattere del popolazione (incluso “come si comportano all'estero e come trattano i visitatori”) e l'export culturale (“le tournée di una squadra sportiva, i dischi di un famoso musicista, le opere di poeti, scrittori e cineasti”). Questo è ciò che rende “vendibili” la maggior parte dei *national brand* nel mondo. Quanto agli altri paesi dell'Unione Europea, più sono grandi e potenti – o ereditano dal passato una storia imperiale – più la loro esperienza si colloca a mezza strada tra quella dei piccoli vicini europei e quella degli Stati Uniti. Tra questi spicca il caso della Gran Bretagna.

5.3 Una lezione inglese

Lo slittamento verso il nation branding in Gran Bretagna ha una storia particolare che si intreccia in più punti con quella statunitense. Qui l'uso di tecniche di marketing politico era esploso alla metà degli anni Ottanta, quando il Partito Laburista affidò ad alcuni grandi pubblicitari e *brand designer* londinesi l'operazione di *party re-branding* che dieci anni dopo portò alla vittoria elettorale di Tony Blair. Da quel lavoro nacque il New Labour, con il suo nuovo simbolo, una rosa stilizzata. Commissionata dal Direttore della comunicazione del partito Peter Mandelson – un giovane produttore televisivo che sarà poi potentissimo nel governo Blair, soprannominato dalla stampa “il principe delle tenebre” – la *red rose* fu disegnata da Michael Wolff, co-fondatore della società di “design consultancy” *Olins Wolff* insieme a Wally Olins, guru mondiale del nation branding. Un altro personaggio chiave della svolta neo-centrista del New Labour fu Philip Gould, sondaggista e consulente strategico con una carriera a cavallo tra Gran Bretagna e Stati Uniti, accreditato come colui che convertì la leadership laburista alle moderne tecniche di marketing elettorale, tra cui l'uso sistematico dei focus group. Gould aveva collaborato alla campagna elettorale che nel 1992 portò alla Casa

¹⁰⁷ Anholt, *Competitive Identity*, cit., p. 25.

Bianca Bill Clinton e la sua coalizione di “New Democrats” – anche quella una grande operazione di *party re-branding* gestita da abili *spin doctors*. Ma soprattutto Gould faceva da *trait d’union* tra il partito e il suo ambiente professionale: era infatti vicepresidente della Freud Communications, un’influente società di public relations londinese fondata e presieduta da Matthew Freud, pronipote di Sigmund Freud ed emulo del prozio Edward Bernays. Nessuna meraviglia dunque che la squadra di Mandelson venisse dispregiativamente chiamata dalla vecchia guardia laburista la “banda del marketing”, pronta a “reimpacchettare il partito come una scatola di cereali per la colazione”.¹⁰⁸

Fu grazie a quegli uomini (e a quei metodi) che Blair conquistò la guida del “partito nuovo” nel 1994 e la sua prima vittoria elettorale nel 1997. A 43 anni era il più giovane Primo Ministro da quasi due secoli e portava un approccio nuovo in quello che si sarebbe rivelato il governo laburista più longevo della storia (1997-2010). Il New Labour avrebbe creato una New Britain. A due mesi dalla sua elezione l’*Economist* scriveva:

Così come ha trasformato l’immagine del Labour da obsoleto relitto in moderno partito di governo, applicando una miscela di revisionismo e marketing accattivante ... Blair spera ora di capovolgere il modo in cui i britannici e gli stranieri guardano al Paese. Una campagna per “ribrandizzare la Gran Bretagna” è appena cominciata e culminerà nelle celebrazioni per il nuovo millennio...¹⁰⁹

L’esperienza, inizialmente di grande successo, fu in seguito molto discussa e aspramente criticata nel paese, con toni non dissimili da quelli che abbiamo visto usare negli USA, più o meno negli stessi anni, a proposito dell’esperimento di *re-branding America* di Charlotte Beers.

Un esempio per tutti è la campagna *Cool Britannia*, partita in pompa magna nel 1997-98 coinvolgendo vip, artisti e star dello spettacolo, e

¹⁰⁸ La colorita espressione è del leader sindacale Rodney Bickerstaffe, citata da Peter Mandelson, “The Unstarted Revolution”, in Kavanaugh (ed.) *Philip Gould. An Unfinished Life*, London, Palgrave Macmillan, 2012, p. 71. Questo libro, scritto dagli amici e collaboratori di Gould dopo la sua prematura scomparsa avvenuta nel 2011, consente di ricostruire dall’interno la storia della “banda del marketing” e le sfumature anche biografiche dei suoi protagonisti.

¹⁰⁹ Cfr. “A new brand for Britain. Will New Labour succeed in reinventing Britishness?”, *The Economist*, August 21, 1997.

finita in un clamoroso fiasco.¹¹⁰ Il contesto in cui nacque *Cool Britannia* non aveva a che fare direttamente con Blair e il New Labour, ma piuttosto con la ripresa della crescita economica del paese fin dal 1993 e con la rinascita della città di Londra, ampiamente celebrata dalla stampa internazionale. Famoso è rimasto un editoriale di *Newsweek* del 1996 in cui si descriveva l'estrema vivacità della scena culturale e artistica della capitale, nominata "the World's coolest city".¹¹¹ Quell'atmosfera non riuscì a salvare dalla sconfitta elettorale il Primo Ministro conservatore John Major, pur sempre identificato con un ventennio di dure politiche thatcheriane; si incontrò bene invece con il grande "ottimismo clintoniano" degli uomini di Blair, tipico dei primi anni della globalizzazione post-Guerra Fredda: gli stessi anni, si ricordi per inciso, in cui gli USA gradualmente dismettevano la vecchia "macchina della propaganda" affidando il futuro della loro public diplomacy alle forze e ai linguaggi del mercato globale.

Giunta così a Downing Street, la "banda del marketing" colse al volo la suggestione mediatica che Londra fosse "la città più fida del mondo" e la incorporò in una più ampia operazione di comunicazione che annunciava l'avvento di una *Cool, New Britain*. Ingenti risorse pubbliche e private furono investite nei "grandi eventi" culturali-commerciali di quegli anni come il British Fashion Awards, il British Designer of the Year Award e i Brit Awards, il premio musicale che sanzionò la fortuna del genere Britpop. La musica giocò un ruolo centrale nel riposizionamento globale del "marchio" britannico. Famosa, e inusuale per quei tempi, la scelta di usare la principale icona nazionale – la Union Jack, la bandiera britannica – per decorare il seducente vestitino che avvolgeva Noel Gallagher, del gruppo femminile Spice Girls, e la chitarra elettrica di Geri Halliwell, giovanissimo musicista degli Oasis. Artisti e sportivi, attori e personalità televisive, stilisti, giornalisti, consulenti d'immagine e public relations – tutto il mondo dell'industria creativa fu mobilitato in supporto del nuovo

¹¹⁰ Un racconto dall'interno dell'atmosfera di quegli anni è in Mark Leonard, l'esperto di comunicazione politica e public diplomacy soprannominato dalla stampa il "Commissioner of Cool" di Tony Blair. Cfr. Mark Leonard, *Britain TM*, London, Demos, 1997. Per un'analisi approfondita dell'evoluzione della public diplomacy britannica si rimanda a James Pamment, *British Public Diplomacy and Soft Power*, London, Palgrave Macmillan, 2016.

¹¹¹ Stryker McGuire "London Rules. Inside the World's coolest city", *Newsweek* November 4, 1996.

corso e invitato a frequentare Downing Street e quel pugno di giovani ministri e *spin doctors* capaci finalmente di tenere “il passo con i tempi”.¹¹²

Poi, nei primi anni 2000, *Cool Britannia* cominciò a sgonfiarsi, finché rimase travolta dal declino del genere Britpop, da immagini tutt’altro che “cool” di servizi pubblici fatiscenti, violenza negli stadi, episodi di razzismo, e infine dall’aperto sostegno di Blair all’intervento americano in Iraq, che isolò il premier nei confronti dell’opinione pubblica “liberal” nel suo paese e in Europa.¹¹³ La campagna fu accusata di essere una collezione di iniziative estemporanee, frettolose e mal pianificate, un esempio ancora oggi usato dai critici del nation branding come modello di “cosa non va fatto e perché”.¹¹⁴ Ma la maggiore accusa a *Cool Britannia* fu di aver tentato di *commercializzare* un prodotto invece di riformare e governare un Paese: una mera operazione d’immagine in cui la comunicazione sostituiva l’azione politica. E, come abbiamo visto nel caso americano, quando “the product doesn’t match its marketing” propaganda e pubblicità non possono fare miracoli.

L’evidente scollamento tra il prodotto e la sua immagine nella Gran Bretagna di Blair viene utilizzato dallo stesso Joseph Nye per esemplificare una situazione in cui, quella che dovrebbe essere una sofisticata attività generatrice di soft power, viene intesa come semplice manipolazione dell’informazione o anche come un intervento di “comunicazione strategica”, non sostenuto però da una adeguata capacità di governo. Così, mentre la propaganda ufficiale si sforzava di proiettare un’immagine di ottimismo, efficienza e benessere, una sfortunata catena di incidenti ferroviari indusse gli stessi media britannici a parlare di una “nazione in declino”, “un paese del terzo mondo”, con i servizi pubblici resi fatiscenti dal *budget downsizing* del ventennio conservatore – un problema politico serio che il governo continuava a non affrontare. A ciò si aggiungeva l’evidente mancanza di coordinamento tra le istituzioni del “sistema paese” circa l’immagine che doveva essere promossa. Mentre ad esempio il British Council spendeva ingenti risorse per presentare

¹¹² Cfr. Kate Oakley, “Not So Cool Britannia: The Role of the Creative Industries in Economic Development”, *International Journal of Cultural Studies*, March, 2004.

¹¹³ Cfr. James Strong, *Public Opinion, Legitimacy and Tony Blair’s War in Iraq*, New York, Routledge, 2017.

¹¹⁴ Olins, “*Making a National Brand*”, cit., p. 178.

all'opinione pubblica mondiale una nazione “moderna, multietnica e creativa”, la British Tourist Authority la pubblicizzava come luogo della tradizione, ricca di storia e di antichissimi rituali.¹¹⁵ Una generalizzata incapacità di governo, insomma, mostrava come una comunicazione accattivante non basti a creare un brand di successo, nonostante i fondi spesi e il frenetico attivismo profuso. Come ha scritto Wally Olins, paragonando la “regina delle chiacchiere” americana e il “principe delle tenebre” britannico:

Charlotte Beers negli USA non fu l'unica a fare un capitombolo di questo genere. Peter Mandelson nel Regno Unito aveva commesso lo stesso tipo di errori pochi anni prima [cercando di fare] troppo e troppo in fretta...¹¹⁶

La storia della public diplomacy e del nation branding in Gran Bretagna, insomma, è certamente da approfondire, non foss'altro perché – con le sue luci e le sue ombre – fa da ponte tra alcune problematiche tipicamente americane ed altre peculiarmente europee.

5.4 E l'Italia?

Sul caso italiano non ci dilungheremo qui, considerate le centinaia di pagine che seguono. Il lettore potrà notare che la problematica affrontata in diversi capitoli di questo volume è in gran parte interna al quadro del nation branding: sostegno all'internazionalizzazione delle imprese, aumento dell'export, attrazione degli investimenti esteri e promozione del paese come destinazione turistica. A rigore, alcuni di questi aspetti neanche rientrano nella sfera del soft power e della public diplomacy; essi appartengono piuttosto alla sfera della diplomazia economica, che si occupa di politiche commerciali, negoziati su dazi e barriere non tariffarie, lotta alla contraffazione, protezione di marchi, brevetti e proprietà intellettuale, facilitazione degli investimenti, riconoscimento del *country of origin*, ecc. Tali attività sono affidate ai canali della diplomazia tradizionale, a trattative multilaterali e accordi *government-to-government*. Costituiscono dunque una parte importante dell'attività di internazionalizzazione, ma entrano in contatto con il nostro tema solo alla

¹¹⁵ Nye, *Soft Power*, cit., pp. 108, 109.

¹¹⁶ Olins, “*Making a National Brand*”, cit., p. 178.

fine del percorso di *policy making*, quando giungono alla fase della *comunicazione* verso l'esterno: persuasione dei mercati, educazione del consumatore, promozione integrata del “sistema Paese” e della sua immagine.

In questo manuale abbiamo cercato di far emergere sempre l'importanza di questa fase di *promozione e comunicazione* dell'immagine-paese. E non solo come un “bene pubblico capace di creare un ambiente facilitante” per le transazioni private,¹¹⁷ ma anche e soprattutto come un “bene comune” – una riserva di capitale sociale, se si preferisce un linguaggio economicistico – capace di generare una forma di potere e di influenza di significato più generale, perfino di salienza in senso lato politica. Soft power appunto. Questo obiettivo può essere relativamente difficile per molti paesi di dimensioni e ruolo paragonabili a quelli dell'Italia; ma l'Italia si trova tuttavia in una invidiabile posizione di vantaggio.

L'immagine-paese dell'Italia – quella che già esiste spontaneamente nell'immaginario mondiale, sedimentata nei secoli – ha una caratteristica praticamente unica (prima regola aurea per un *branding* di successo): è il suo spessore storico-culturale, quella notorietà e riconoscibilità che consente appunto a Joseph Nye di nominarla nella prima riga del suo *Soft Power* sapendo che il riferimento sarà da tutti immediatamente compreso. Come in nessun altro paese, almeno nell'emisfero occidentale, il nostro *brand* nazionale abbraccia la storia dell'arte e del commercio, della religione e dell'architettura, del diritto e delle forme di governo, estendendosi lungo due millenni. Procede dall'antichità romana al medioevo delle città, fino almeno al Rinascimento e al *Grand Siècle Italien* di cui parla Braudel¹¹⁸; perde poi centralità con il definitivo spostamento delle rotte commerciali dal Mediterraneo all'Atlantico, ma anche a causa del ritardo politico nella creazione di uno stato-nazione; rimane tuttavia meta ambita di grandi viaggiatori e letterati nel XVIII e XIX secolo; e recupera infine grande visibilità nel Novecento, prima (molto tristemente) con l'invenzione del fascismo,¹¹⁹ e poi (molto più

¹¹⁷ Leonard, *Public Diplomacy*, cit.

¹¹⁸ Cfr. Fernand Braudel, *Le modèle Italien*, Paris, Flammarion, 1984; *Il secondo Rinascimento. Due secoli e tre Italie*, Torino, Einaudi, 1987.

¹¹⁹ Per alcune considerazioni sul “nation branding” in periodo fascista vedi il capitolo di Matteo Pretelli in questo volume.

felicemente) nel secondo dopoguerra, con il successo del cinema italiano, l'esplosione del fenomeno del Made in Italy e il rilancio del turismo, in particolare delle città d'arte e delle destinazioni culturali.¹²⁰ Né si deve dimenticare il contributo portato alla notorietà internazionale del paese dalla “diaspora italiana” prodotta da oltre un secolo di emigrazione: 5 milioni di cittadini italiani all'estero, 60 milioni di italo-discendenti ufficialmente stimati (tanti quanti ne vivono in patria) e addirittura 250 milioni di “Italici”, se si considerano le stime di Piero Bassetti.¹²¹ L’“Italia fuori di sé” è una delle grandi risorse sottoutilizzate e ancora non pienamente comprese (se non talvolta snobbate) della nostra diplomazia pubblica.¹²²

Tutto ciò per dire che, nonostante una limitata rilevanza del Paese nel quadro geostrategico odierno, *il brand Italia non sarà mai un brand meramente commerciale*, qualcosa da promuovere con una attività di “mera propaganda” o di “mera pubblicità”, per tornare alle categorie sopra discusse. E ciò proprio a causa dell'enorme complessità dello spessore storico e culturale intrinseco all'identità competitiva del paese.

Spetta però alla politica, alle istituzioni e al mondo della cultura il non facile compito di collaborare alla promozione internazionale di questo *unicum* identitario. Si tratta di correggere i non pochi stereotipi e pregiudizi presenti nell'immaginario internazionale e che ancora ne impediscono la corretta comprensione; di creare le condizioni per una azione coordinata e coerente, ancora spesso assente a causa della grande

¹²⁰ Per il contributo della promozione turistica al brand nazionale dell'Italia vedi il capitolo di Francesco Palumbo in questo volume.

¹²¹ Su questo aspetto si soffermano i diplomatici Francesco Maria Talò e Mario Vignali e il collega Matteo Pretelli nei loro rispettivi contributi in questo volume. Una lezione che non è stato possibile includere in questo manuale è stata tenuta al nostro master presso Link Campus University da Stefano Luconi, uno dei massimi esperti italiani del tema. Vedi: Stefano Luconi, *From Paesani to White Ethnics*, Suny Press, 2001; Lucia Ducci, Stefano Luconi, Matteo Pretelli, *Le relazioni tra Italia e Stati Uniti: dal Risorgimento alle conseguenze dell'11 settembre*, Milano, F. Angeli, 2000. Per la definizione di “italici” di Piero Bassetti si veda il suo *Svegliamoci italici! Manifesto per un futuro glocal*, Venezia, Marsilio Editori, 2015. Dei pochissimi lavori italiani sul soft power, l'unico che dedichi un intero capitolo al contributo della diaspora italiana è Giuliano da Empoli, *Il Soft Power dell'Italia*, Venezia, Marsilio, 2017.

¹²² Il tema mi è caro, avendo collaborato per anni con il John D. Calandra Italian American Institute della City University of New York, dove ho diretto un progetto di raccolta di memorie orali dedicato alla politica italoamericana. Tra i lavori prodotti mi limito a citare un'antologia di scritti a mia cura che presenta spunti utili anche per il tema che qui ci interessa: *Cultura e politica nell'America italiana*, Firenze, Cesati, 2015.

frammentazione territoriale e istituzionale e di uno spiccato individualismo dei territori e delle imprese; di lavorare *in rete* – sia in senso digitale che metaforico – all’integrazione dei diversi aspetti economici e culturali, scientifici e tecnologici del *brand Italia*, valorizzando la sinergia fra tradizione e valori, creatività e innovazione.¹²³ E si tratta (soprattutto, direbbe Nye) di mettere in campo una solida e durevole strategia di relazioni internazionali che abbia l’orizzonte lungo della cultura e non solo quello ravvicinato del commercio. È necessaria insomma un’operazione “di sistema” sia per bilanciare indispensabili strategie di public diplomacy e tecniche, pur utili, di nation branding, sia per coinvolgere una molteplicità di soggetti pubblici, privati e non-governativi. Ciò senza cedere all’illusoria tentazione della centralizzazione e del comando, ma praticando piuttosto la flessibile arte (tanto italiana) della ricerca dell’accordo tra gli attori. E mantenendo ferma la guida del processo in mano pubblica, l’unica legittimata a definire l’interesse nazionale; a trarne una *vision*, come dicono gli uomini del marketing, che sia largamente condivisa nel paese; e a dotarla di strutture decisionali e procedure gestionali coerenti, adattabili e capaci di durare. Quest’ultima, se non altra, è la vera lezione che si può trarre dal relativo fallimento dell’esperienza americana, in gran parte dovuto alla debole istituzionalizzazione dell’attività di public diplomacy e alla mancanza di un consenso bipartisan sul contenuto e l’importanza del soft power.

Che l’Italia abbia le risorse per sedurre “le menti e i cuori dei popoli” non c’è dubbio. Ma perché queste generino effettivamente soft power bisogna che definiamo cosa noi siamo e cosa vogliamo – e cosa vogliamo che gli altri vogliano. Che la politica, le istituzioni e la cultura sappiano cimentarsi con questo compito è l’auspicio con cui presentiamo questo lavoro.

¹²³ Per un inquadramento giuridico e organizzativo di questi temi vedi i saggi di Emma A. Imparato e Giorgio Mocavini in questo volume.

“BRANDING ITALY”? POLITICHE ITALIANE DI PROMOZIONE ALL’ESTERO. IL CASO DEGLI STATI UNITI

Matteo Pretelli *

Introduzione

L’Italia ha avuto tradizionalmente una ridotta capacità di condizionamento di altri Stati nel sistema delle relazioni internazionali. Ciò è dimostrato, ad esempio, dalla tendenza, soprattutto nel corso della prima Guerra Fredda, di sfruttare la propria presunta “debolezza” di fronte al presunto imminente pericolo comunista per ottenere una quota maggiore di aiuti da parte della superpotenza americana. Nel corso della propria intera storia unitaria, per l’Italia gli Stati Uniti hanno rappresentato un partner privilegiato. Fra i due Paesi si è verificato un numero limitato di crisi bilaterali, con l’ovvia esclusione del secondo conflitto mondiale, quando si sono affrontati in guerra per un biennio (1941-1943).¹

Inserendosi all’interno di una competizione globale, che ha visto i principali attori internazionali confrontarsi nella proposizione della propria cultura nazionale, l’Italia ha utilizzato la diplomazia culturale come strumento di legittimazione politica. Il termine richiama la pratica di uno Stato di diffondere all’estero la propria cultura “alta” attraverso l’organizzazione di mostre d’arte, la promozione della lingua nazionale, della letteratura e della musica.² Nel corso dell’Ottocento, le associazioni

* Matteo Pretelli insegna Storia dell’America del Nord presso il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali dell’Università degli Studi di Napoli L’Orientale.

¹ Per un inquadramento dei rapporti italo-americani si veda Lucia Ducci, Stefano Luconi, Matteo Pretelli, *Le relazioni fra Italia e Stati Uniti. Dal Risorgimento alle conseguenze dell’11 settembre*, Roma, Carocci, 2012.

² La letteratura sulla diplomazia culturale è piuttosto cospicua. Per una definizione del concetto, anche rispetto alle differenze rispetto a quello di diplomazia pubblica, cfr. Jessica C.E. Gienow-Hect, Mark C. Donfried, “The Model of Cultural Diplomacy: Power, Distance, and the Promise of Civil Society”, in Jessica C.E. Gienow-Hect, Mark C. Donfried (eds), *Searching for a Cultural Diplomacy*, New York-Oxford, Berghahn Book,

non governative hanno avuto un ruolo particolarmente utile – spesso in connubio con lo Stato – nel favorire lo scambio culturale, basti pensare all’importanza per la Francia dell’Alliance Française o per la Germania del Goethe Institut. Ma dalla Prima Guerra Mondiale in poi lo Stato nazionale è diventato il principale attore di promozione culturale all’estero, mentre la diplomazia culturale è da allora sempre più concepita come strumento di scambio pacifico e di comprensione reciproca fra i popoli. In tal senso, gli Stati possono sviluppare una propensione a utilizzare la cultura per crearsi una ricezione favorevole all’estero, divenendo perciò anche strumento per incentivare le proprie relazioni commerciali. In tal senso, i francesi – considerati “maestri” nella diplomazia culturale – pensavano che il franco avrebbe seguito la politica culturale, dal momento che la conoscenza della lingua avrebbe favorito le relazioni commerciali.³

Oggi, politica, cultura e business si mescolano, contribuendo a proiettare un Paese sulla scena mondiale attraverso l’intersezione dell’azione del pubblico e del privato. Si parla, in particolare, del concetto di “nation brand”, definito da Keith Dinnie come “the unique, multi-dimensional blend of elements that provide the nation with culturally grounded differentiation and relevance for all its target audiences”.⁴ Un “brand” nazionale efficace comunica all’esterno una immagine forte e una identità nazionale ben definita. Il “nation branding” è pertanto uno strumento di “soft power”, nella classica definizione di Joseph Nye la capacità di uno Stato di “persuadere” e ottenere consenso tramite la rinuncia all’arma militare ed economica e la promozione della propria cultura e stile di vita.⁵ Secondo la storica Jessica C.E. Gienow-Hect il “nation branding” esisterebbe già in Età moderna, andando definendosi in una fase di passaggio in cui lo Stato si identificava prima nella figura del monarca e

2010, pp. 12-13. Per un quadro generale si veda François Chaubet, Laurent Martin, *Histoire des relations culturelles dans le monde contemporain*, Parigi, Colin, 2011.

³ William R. Pendergast, “The Political Uses of Cultural Relations”, *Il Politico*, XXXVIII/4 (1973), pp. 684-685.

⁴ Keith Dinnie, *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, Amsterdam, Elsevier, 2008, p. 15.

⁵ Melissa Aronczyk, *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*, New York, Oxford University Press, 2013, p. 16; Joseph Nye Jr., *Soft Power. Un nuovo futuro per l’America*, Torino, Einaudi, 2005.

in seguito in quella della nazione.⁶ Secondo vari analisti, il “nation branding” è tanto più efficace quanto più si riescono a coinvolgere attori pubblici e privati, le cui competenze aiutano fattivamente a definire una strategia coordinata di promozione di un Paese verso l’esterno. Pertanto, esponenti governativi del commercio, del turismo, del mondo dei media e delle organizzazioni no profit possono contribuire alla costruzione di un “brand” che garantisca una certa credibilità interna-zionale, spingendo così l’export nazionale, ma anche l’arrivo di investimenti, turisti, lavoratori qualificati e studenti. Alternativamente, l’analista Simon Anholt utilizza l’espressione identità competitiva (“competitive identity”) per indicare una strategia nazionale volta a plasmare l’immagine internazionale di un Paese grazie all’attività coordinata dei politici e degli “stakeholder”.⁷

Questo saggio si propone di investigare il rapporto fra la diplomazia culturale italiana e la proposta commerciale nella lunga fase della storia unitaria del Paese e nel contesto specifico degli Stati Uniti, Paese che è stato molto ricettivo di prodotti culturali e commerciali italiani. Si prenderà pertanto in analisi come tale proposta culturale si sia particolarmente legata – almeno fino alla Seconda Guerra Mondiale – agli orientamenti della politica estera italiana, specialmente negli anni del fascismo. Per i decenni del secondo dopoguerra ci si concentrerà invece sulle interazioni (o presunte tali) della diplomazia culturale italiana oltreoceano con le strategie di promozione dei prodotti di eccellenza a marchio “Made in Italy”. In tale contesto si presenterà anche il caso della Olivetti, multinazionale italiana che fu fra le principali produttrici di macchine da scrivere e di calcolatori elettronici e che dalla fine degli anni Sessanta agli inizi dei Novanta si distinse nella sponsorizzazione culturale negli Stati Uniti, soprattutto attraverso l’organizzazione di mostre d’arte. La proposta italiana verrà necessariamente analizzata anche in rapporto alla presenza delle cospicue comunità di americani di origine italiana, discendenti del flusso migratorio di massa che fra Otto e Novecento spinse milioni di italiani a stanziarsi oltre oceano.

⁶ Jessica C.E. Gienow-Hect, “Nation Branding”, in Frank Costigliola, Michael J. Hogan (eds), *Explaining the History of American Foreign Relations*, New York, Cambridge University Press, 2016, p. 238.

⁷ Simon Anholt, *L’identità competitiva: Il branding di nazioni, città, regioni*, Milano, Egea, 2007.

Dall’età liberale al fascismo

L’Italia liberale (1861-1922) riservò un interesse parziale alla diplomazia culturale. Nel 1883 era nata la Società Dante Alighieri, associazione privata ma molto legata alle sfere governative romane, che aveva l’obiettivo statutario di promuovere la cultura italiana nel mondo. La sua valenza politica era chiaramente riscontrabile dal fatto che la Dante Alighieri sostenne le rivendicazioni italiane sulle terre irredente di Trento e Trieste nel corso del primo conflitto mondiale.⁸ Molta attenzione venne riservata alle scuole di italiano create a uso delle comunità di migranti residenti all’estero. Infatti, si temeva che – a fronte di una loro crescente perdita della cittadinanza italiana nei contesti stranieri – con il tempo le nuove generazioni sarebbero state perse per la madre patria per via del progressivo abbandono della lingua italiana. L’azione in campo scolastico si concentrò nel bacino mediterraneo, area ritenuta “sensibile” all’espansionismo italiano. In particolare, Francesco Crispi riteneva che le scuole italiane potessero rappresentare una sorta di “testa di ponte” degli interessi nazionali all’estero, dal momento che il maggiore utilizzo della lingua italiana avrebbe spinto anche l’esportazione di prodotti commerciali italiani.⁹

In questo progetto globale di promozione culturale Roma non dimenticò gli Stati Uniti, sebbene le risorse e l’impegno profusi per consentire la preservazione della lingua italiana oltre oceano furono parziali, stante anche la propensione delle autorità americane di contrastare attività politiche di governi stranieri o l’organizzazione da parte di essi di scuole ufficiali sul suolo statunitense. Pertanto, mettendo da parte tensioni che si protraevano ormai dalla presa di Roma nel 1870 da parte delle truppe italiane e la conseguente apertura della “questione romana” con il Papato, i rappresentanti italiani oltre oceano cercarono la collaborazione dei

⁸ Patrizia Salvetti, *Immagine nazionale ed emigrazione nella Società “Dante Alighieri”*, Roma, Bonacci, 1995; Beatrice Pisa, *Nazione e politica nella Società “Dante Alighieri”*, Roma, Bonacci, 1995; Matteo Pretelli, “Società Dante Alighieri”, in Victoria de Grazia, Sergio Luzzatto (a cura di), *Dizionario del fascismo*, vol. 2, Torino, Einaudi, 2003, pp. 642-643.

⁹ Cfr. Lorenzo Medici, *Dalla propaganda alla cooperazione. La diplomazia culturale italiana nel secondo dopoguerra (1944-1950)*, Padova, Cedam, 2009, pp. 1-72; Giorgio Floriani, *Scuole italiane all’estero. Cento anni di storia*, Roma, Armando Editore, 1974; Patrizia Salvetti, “Le scuole italiane all’estero”, in Piero Bevilacqua *et al.* (a cura di), *Storia dell’emigrazione italiana. Arrivi*, Roma, Donzelli, 2002, pp. 535-549.

sacerdoti cattolici, i quali desideravano mantenere “italiani” gli immigranti in modo che questi non venissero assorbiti dal mondo protestante. Perciò, i liberali italiani sostennero sia le scuole della Dante Alighieri sia quelle parrocchiali cattoliche, le quali offrivano ai figli e alle figlie dei migranti corsi pomeridiani di lingua e cultura italiana dopo il normale orario delle scuole americane, che tutti erano tenuti a frequentare. Ciononostante, l’italiano non riscosse un grande successo, dal momento che i migranti – che parlavano per lo più dialetti meridionali – ritenevano di saper già parlare l’italiano standard, idioma che in ogni caso si considerava poco utile dal punto di vista commerciale rispetto al francese o al tedesco.¹⁰

Se in generale le scuole d’italiano negli Stati Uniti ricevettero ridotti finanziamenti e poco seguito, per Roma fu complicato anche diffondere la propria cultura attraverso l’organizzazione di mostre d’arte. Viaggiatori e residenti americani fra la fine dell’Ottocento e gli inizi del Novecento avevano espresso grande apprezzamento per i manufatti artistici italiani, al punto da acquistarne molti (anche illegalmente) e trasportarli oltre oceano.¹¹ Tuttavia, diversamente dalla Francia, che già dall’Ottocento era riuscita a costruirsi l’immagine di Paese europeo della cultura tramite la circolazione di pitture dell’Impressionismo francese, l’Italia era stata assai poco capace di valorizzare i propri capolavori.¹² Caso emblematico fu la partecipazione italiana all’Esposizione Universale di St. Louis, in Missouri, nel 1904. Dall’Ottocento le esposizioni – momento chiave di confronto internazionale fra i principali Paesi del mondo con padiglioni che mostravano i propri successi tecnologici e industriali nazionali – dedicavano specifici spazi alle arti figurative dei singoli Stati. A St. Louis il responsabile per le opere d’arte italiane scrisse a Roma della loro buona ricezione da parte del pubblico locale ma lamentò una insostenibile incapacità organizzativa: “A mio giudizio l’Arte italiana, mentre si mantiene qui in buona linea, avrebbe potuto tener la testa [...] se una

¹⁰ Matteo Pretelli, “Italian Americans, Education, and the Italian Language, 1880-1921”, *Quaderni d’Italianistica*, 38/1 (2017), pp. 61-84.

¹¹ Daniela Rossini, *Il mito americano nell’Italia della grande guerra*, Roma-Bari, Laterza, 2000, cap. 1.

¹² Jessica C.E. Gienow-Hect, “The Anomaly of the Cold War: Cultural Diplomacy and Civil Society since 1850”, in Kenneth A. Osgood e Brian C. Etheridge (eds), *The United States and Public Diplomacy. New Directions in Cultural and International History*, Leiden-Boston, Martinus Nijhoff Publishers, 2010, pp. 29-56.

meno convulsa e più larga preparazione e una maggiore unità di criteri e cognizione dell’ambiente ove si esponeva avessero presieduto alla scelta delle opere”.¹³

Addirittura, secondo un documento redatto due anni prima, sembra che l’Italia avesse in origine deciso di non partecipare all’esposizione in Missouri, deludendo così le attese di molte Camere di Commercio in Italia e a New York, ma anche di società e imprese italiane e in generale di connazionali che speravano di vedere affermata l’industria e l’arte italiana.¹⁴

L’instaurazione della dittatura fascista in Italia spinse a una profonda rivisitazione della cultura italiana per finalità politiche. In generale, sia la Germania hitleriana che l’Italia mussoliniana ritennero di dover mobilitare gli intellettuali per obiettivi di politica estera; al contrario, gli Stati democratici furono ben più restii a mescolare la dimensione culturale a quella politica, ritenendo che le due sfere dovessero rimanere separate. Soltanto nel 1934, la Gran Bretagna fondò il British Council per promuovere la sua cultura nazionale nel mondo, mentre gli Stati Uniti crearono, addirittura nel 1938, una speciale divisione del Dipartimento di Stato con finalità analoghe.¹⁵ Con l’ascesa al potere di Mussolini in Italia nel 1922, ben presto andò definendosi un dibattito sulla natura della cultura italiana e su come questa potesse e dovesse essere utilizzata nei contesti esteri. La considerazione della sua natura eminentemente “politica” risulta evidente nelle parole di Alessandro Pavolini, dal 1939 al 1943 titolare del Ministero della Cultura Popolare, vale a dire il dicastero incaricato della propaganda di regime. Il gerarca fascista non esitò a indicare la propaganda e “l’irradiazione culturale” come attività sorelle, tanto che in tempo di guerra “insieme con la bandiera, con le armi, col prestigio, con la quotidiana presenza nella lotta militare e in quella delle

¹³ Adolfo Apolloni, *L’arte all’Esposizione Universale di St. Louis M CM IV - Relazione del delegato alla Commissione Reale a S.E. il Ministro di Agricoltura Industria e Commercio*, Roma, Forzani e C., 1905, p. 37.

¹⁴ *Gli scambi commerciali fra l’Italia e gli Stati Uniti d’America e l’Esposizione Universale di St. Louis (1904): Discorso pronunciato il 15 maggio 1902 in Firenze dal Cav. Uff. Vittorio Zeggio al Congresso Nazionale delle Associazioni Commerciali e Industriali d’Italia*, Firenze, Stabilimento Tipo-Lit. A. Gambi, 1902, pp. 10-11.

¹⁵ Ruth Emily McMurry, Muna Lee, *The Cultural Approach. Another Way to International Relations*, Chapel Hill, The University of North Carolina Press, 1947. Sulla diplomazia culturale americana cfr. Michael Krenn, *The History of United States Cultural Diplomacy, 1770 to the Present Day*, Londra, Bloomsbury Academ, 2017.

idee, è la lingua, è lo spirito, è la cultura che si diffonde”.¹⁶ Il fascismo diede grande importanza alla propria proposta culturale all’estero, che venne rivolta sia agli italiani all’estero sia agli stranieri italofoeni. Da subito si iniziò, per protrarsi fino agli anni Trenta, un intenso dibattito rispetto a come riorganizzare le proprie strutture e razionalizzare l’utilizzo delle risorse. Importanti intellettuali come Gioacchino Volpe e Franco Ciarlantini, ma anche giornalisti, studiosi, artisti, presero parte a discussioni che avevano a oggetto le modalità attraverso cui rivaleggiare in campo culturale a livello internazionale, soprattutto in chiave anti-francese. Stanziando anche ingenti capitali si creò un reticolo di Istituti di Cultura Italiana all’Estero, ma anche di sezioni della Dante Alighieri e delle scuole italiane fuori d’Italia, mentre si promossero le mostre d’arte di cui ambasciatrice nel mondo fu l’amante e biografa del duce Margherita Sarfatti.¹⁷

La “diplomazia culturale” italiana in età fascista venne pensata anche nell’ottica di un legame con l’offerta commerciale, visto che la lingua italiana non doveva essere utile solo per gli italiani all’estero ma si pensava funzionale anche fra le élite straniere italofone nell’ottica di aumentare i rapporti economici del Paese e accrescerne l’influenza politica.¹⁸ I fasci, cioè le sezioni fasciste fuori d’Italia, avrebbero dovuto assolvere anche al compito di promotori culturali ed economici, al fine di favorire la penetrazione economica fuori d’Italia attraverso collaborazioni con l’Istituto Nazionale di Esportazione, il quale venne creato nel 1926 e

¹⁶ Alessandro Pavolini, *Rapporto sull’attività dell’istituto nel triennio 1939-XVII-1942-XX*, Roma, IRCE, 1942, p. 5.

¹⁷ Francesca Cavarocchi, *Avanguardie dello spirito. Il fascismo e la propaganda culturale all’estero*, Roma, Carocci, 2010. Per le mostre del regime negli Stati Uniti cfr. Lorenzo Carletti, Cristiano Giacometti, *Raffaello on the road. Rinascimento e propaganda fascista in America (1938-40)*, Roma, Carocci, 2016.

¹⁸ Piero Parini, “La cultura italiana e gli Italiani all’estero”, in *Atti del Terzo Congresso degli Istituti fascisti di cultura, Milano, 24-25 Aprile 1933-XI*, Roma, Istituto Nazionale Fascista di Cultura, 1933, p. 17; Senato del Regno, *Il problema della cultura italiana nel mondo. Discorso del senatore Balbino Giuliano pronunciato nella seduta del 20 maggio 1937-XV*, Roma, Tipografia del Senato, 1937, p. 7; Franco Ciarlantini, *Dieci anni di fascismo*, Lanciano, Barabba, 1935, p. 210; Giuseppe Gentile, “Politica estera ed espansione culturale”, *Il Carroccio*, New York, dicembre 1924; circolare n. 13 dell’on. Vassallo ai RR. agenti diplomatici e consolari, *Diffusione della lingua e della cultura italiana all’estero*, 22 febbraio 1923, Archivio Storico-Diplomatico del Ministero degli Affari Esteri, Roma, Archivio Scuole, 1923-1928, classe II, pacco 598, fasc. Diffusione della lingua e della cultura italiana all’estero.

trasformato nel 1936 in Istituto Nazionale Fascista per il Commercio Estero. Sempre nel 1926, furono impartite disposizioni per la nascita degli Istituti Italiani di Cultura all'Estero, mentre l'anno dopo venne istituito un Comitato per l'Espansione della Cultura Italiana all'Estero di cui era membro anche un rappresentante del Ministero dell'Economia.¹⁹

Commercio e cultura si fusero poi nella tanta proclamata autocelebrazione che il regime fece costantemente fuori d'Italia attraverso una molteplicità di voci composte da propagandisti, giornalisti e intellettuali. Inoltre, la “patria” mostrava la propria “presenza” all'estero attraverso crociere aeree e navali. Significativa fu quella del 1924 della nave esposizione “Italia”, la quale navigò alla volta del Sud America con l'obiettivo di pubblicizzare i prodotti commerciali italiani nonché la cultura letteraria e artistica del Paese, dal momento che “gli interessi economici devono avere un'anima, con la memoria delle glorie passate e degli esempi ammonitori, con la forza dell'ingegno, con l'elaborazione della cultura, coi freni della prudenza, con lo sprone del coraggio, con le fiamme dell'amore”.²⁰ La proiezione all'estero ebbe ovviamente anche la funzione di favorire il turismo in Italia, che per l'ideologia fascista aveva la chiara funzione di legittimare politicamente il regime mostrando ai visitatori i presunti miglioramenti apportati al Paese dal duce. Se dunque il turismo straniero aveva un chiaro impatto politico-culturale, le ripercussioni economiche non erano da meno, tanto che si guardava con favore in particolare ai visitatori nordamericani, i quali – prevalentemente

¹⁹ Domenico Fabiano, “I Fasci italiani all'estero”, in Bruno Bezza (a cura di), *Gli Italiani fuori d'Italia. Gli emigranti italiani nei movimenti operai d'adozione 1880-1940*, Milano, Franco Angeli, 1983, pp. 227-228; *Relazione sull'attività del'INE presentata al Consiglio generale nell'adunanza del 14 giugno 1934 – Anno XII*, Roma, Società Tipografica Castaldi, 1934; Sara Nocentini, “Alle origini dell'Istituto nazionale per il commercio estero”, *Passato e presente*, 66 (2005), pp. 65-88; Franco Foschi, *Sugli Istituti italiani di cultura all'estero*, Firenze, Vallecchi, 1980, pp. 275-290; Benedetta Garzarelli, “Fascismo e propaganda all'estero: le origini della Direzione generale per la propaganda (1933-1934)”, *Studi storici*, 2 (2002), pp. 483-484.

²⁰ Per la citazione vedi *La Crociera Italiana nell'America Latina. Conferenza dell'On. Giovanni Giuriati tenuta in Roma alla presenza di S.M. il Re d'Italia*, Roma, Arti grafiche affini, 1925, pp. 14-18; in generale, cfr. Laura Fotia, *La crociera della Nave “Italia” e le origini della diplomazia culturale del fascismo in America Latina*, Canterano, Aracne, 2017. Sull'immagine del regime e la circolazione di persone cfr. Matteo Pretelli, “Mussolini's Mobilities: Transnational Movements between Fascist Italy and Italian Communities Abroad”, *Journal of Migration History*, 1 (2015), pp. 100-120.

di estrazione sociale di classe media – sembravano avere una capacità di spesa molto maggiore rispetto ad altri gruppi nazionali.²¹

Ancor più che nell’età liberale il regime mussoliniano rivolse le proprie attenzioni alle comunità italoamericane le quali, come tutti gli italiani all’estero, rientravano nella sfera di competenza della Direzione Generale degli Italiani all’Estero, organismo dipendente dal Ministero degli Esteri. A livello commerciale vennero create le Camere di Commercio Italiane all’Estero, le quali promuovevano gli interessi economici del Paese e oltre oceano avevano al loro interno vari esponenti del movimento fascista locale italoamericano, i quali si impegnarono anche per la promozione della lingua italiana. Emblematico fu il caso di Alberto C. Bonaschi, segretario della Camera di Commercio Italiana di New York e membro del Board of Education della città ma anche fautore della diffusione della lingua italiana.²²

Negli Stati Uniti il regime lanciò, negli anni Trenta, una massiccia campagna di promozione della cultura nazionale, soprattutto attraverso la valorizzazione della lingua italiana fra le nuove generazioni di italoamericani che, nati e cresciuti negli Stati Uniti, nei decenni fra le due guerre mondiali stavano progressivamente perdendo il contatto con la lingua di origine dei genitori. L’obiettivo fu plasmare cittadini americani capaci di parlare l’idioma italiano in modo da mantenere un rapporto stretto con la terra di origine. La stampa etnica italiana, vale a dire il principale medium italoamericano nelle “Little Italies”, sostenne

²¹ La bibliografia sul turismo in età fascista è cospicua. Per un inquadramento storiografico cfr. Elisa Tizzoni, “Politica e turismo in epoca fascista tra centro e periferia”, *Ricerche di Storia Politica*, 2, 2017, pp. 147-167. Per le considerazioni sul turismo americano cfr. Angelo Mariotti, *I turisti nord-americani in Italia*, Firenze, Edizioni “A.E.S.T.I.”, 1931.

²² Sulle Camere di Commercio Italiane cfr. Emilio Franzina, “Le comunità imprenditoriali italiane e le Camere di commercio all’estero (1870-1945)”, in Giulio Sapelli (a cura di), *Tra identità culturale e sviluppo di reti. Storia delle Camere di commercio italiane all’estero*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2000, pp. 85-102. Sulla Camera di Commercio Italiana di New York cfr. Gaetano Salvemini, *Italian Fascist Activities in the United States*, (a cura di Philip V. Cannistraro), New York, Center for Migration Studies, 1977, pp. 115-118; Commercio Estero e Turismo, *Annuario delle Camere di commercio italiane all’estero*, Milano, Cordani, 1935, pp. 633-642; “La Camera di Commercio Italiana di New York”, *Giovinanza*, New York, 1 novembre 1929. Su Bonaschi, cfr. *Office of Naval Information*, report, 31 dicembre 1941, National Archives and Records Administration II, College Park (NARA), Record Group 59, U.S. Department, Italy: Internal Affairs, LM 142, 1940-1944, 865.20211 Bonaschi, Alberto C./1, bobina 38.

apertamente questa campagna, invitando le comunità ad adoperarsi come lobby che agissero sui consigli scolastici per indurli a introdurre l'insegnamento dell'italiano nelle scuole statunitensi. I giornali italoamericani non mancavano di solito di rimarcare quanto importante fosse la conoscenza della lingua italiana anche in termini economici, dal momento che l'Italia fascista stava apparentemente assurgendo a nuova “potenza” mondiale.²³

La valorizzazione della “italianità” raggiunse il suo apice nel corso della guerra d'Etiopia del 1935-1936, la quale fu ampiamente sostenuta dagli italoamericani. In risposta alle sanzioni imposte all'Italia da parte della Società delle Nazioni, venne lanciata nelle “Little Italies”, promossa da radio e giornali, una campagna autarchica a favore dell'acquisto di prodotti italiani i cui proventi avrebbero quindi sostenuto la madrepatria. Tali prodotti vennero indicati da Giuseppe Prezzolini e Leonard Covello, noti intellettuali italoamericani legati alla Casa Italiana presso la Columbia University di New York, come una sorta di espressione inalienabile della cultura italiana.²⁴ Nonostante la parentesi autarchica, il regime non rinunciò alla propria vetrina, nonché al vincolo cultura-commercio. Nel corso di tutto il ventennio si favorì la mobilità degli italoamericani in Italia – inclusa per la programmata e mai realizzata Esposizione Universale di Roma del 1942 – affinché questi visitassero le varie esposizioni nazionali in cui veniva spesso valorizzata anche la figura degli emigranti. Nel 1939, alla vigilia dello scoppio della Seconda Guerra Mondiale, in una situazione di progressivo deterioramento dei rapporti internazionali e delle relazioni fra Roma e Washington, l'Italia fascista partecipò con un proprio padiglione alla New York World Fair. Si trattava di una esposizione internazionale della scienza e della tecnologia a cui il regime prese parte con aziende e industrie la cui presenza attestava ancora la volontà italiana di mantenere con il colosso statunitense buone relazioni intellettuali e commerciali, mostrando al

²³ Matteo Pretelli, *La via fascista alla democrazia americana. Cultura e propaganda nelle comunità italo-americane*, Viterbo, Sette Città, 2012.

²⁴ Stefano Luconi, “Buy Italian”. Commercio, consumi e identità italo-americana tra le due guerre”, *Contemporanea*, 3 (2002), pp. 468-469; Simone Cinotto, *Una famiglia che mangia insieme. Cibo ed etnicità nella comunità italoamericana di New York, 1920-1940*, Torino, Otto Editore, 2001, pp. 323, 335-336.

contempo i “progressi” dell’Italia mussoliniana e l’eccellenza dei suoi prodotti industriali.²⁵

Il dopoguerra

La dichiarazione di guerra di Mussolini agli Stati Uniti l’11 dicembre 1941 ruppe le relazioni fra i due Paesi e ridimensionò drasticamente la presenza della cultura italiana oltre oceano. Parimenti al giapponese e al tedesco, l’italiano venne identificato come lingua del nemico, mentre parlare inglese divenne espressione di lealismo patriottico. Se le scuole americane bandirono dall’insegnamento le lingue “nemiche” l’uso dell’italiano venne fortemente ridimensionato anche all’interno delle “Little Italies”, nelle quali giornali, radio, associazioni e scuole etniche iniziarono a utilizzare in maniera crescente l’inglese. Persino dopo la piena riabilitazione dell’Italia negli anni della Guerra Fredda le associazioni culturali italiane negli Stati Uniti ebbero molti problemi per scrollarsi di dosso l’immagine di organizzazioni sovversive anti-americane. Inserita nella “black list” del Dipartimento di Giustizia negli anni della guerra per i suoi legami con il regime, la Società Dante Alighieri venne riabilitata soltanto negli anni Sessanta, mentre un Istituto di Cultura Italiana fu inaugurato a New York solo nel 1959.²⁶

Al fine di superare lo stallo dovuto al conflitto, dall’immediato dopoguerra fino agli anni Sessanta le autorità italiane e le organizzazioni italoamericane si mossero a favore della riabilitazione della cultura italiana oltre oceano, mettendo in evidenza come questa fosse assai importante per instaurare delle stabili e durature relazioni fra i due

²⁵ Ferdinando Fasce, “Una modernità dal cuore antico? L’Italia all’Esposizione di New York del 1939”, *Viaggio in Liguria*, 1 (2003), pp. 54-59; Lorenzo Benadusi, “Il mito della scienza”, in Claudio Pogliano, Francesco Cassata (a cura di), *Storia d’Italia. Annali 26*, Torino, Einaudi, 2011, pp. 157-76.

²⁶ Lawrence DiStasi, “How World War II Iced Italian American Culture”, in Lawrence DiStasi (ed.), *Una storia segreta. The Secret History of Italia American Evacuation and Internment during World War II*, Berkeley, Heyday Books, 2001, pp. 303-313; Medici, *Dalla propaganda alla cooperazione*, cit., p. 160. Sulla Dante Alighieri si veda NARA, Record Group 60, Department of Justice Records, Classified Subject Files (d’ora in poi DJR), 146-5-95, scatola 54.

Paesi.²⁷ Al riavvicinamento contribuì anche la cultura popolare italiana, in particolare il cinema. Capolavori della filmografia neorealista come *Roma Città aperta* o *Ladri di biciclette* veicolavano in America l'immagine di un popolo vittima del fascismo, dilaniato dagli anni della guerra ma ciononostante fiero e desideroso di rialzarsi. Successivamente, pellicole come *Vacanze romane* e *La dolce vita* proposero al pubblico statunitense un'immagine idilliaca di un Paese nell'esotico Mediterraneo, che i turisti americani potevano ricominciare a riscoprire.²⁸

Con la guerra, molte scuole e istituti culturali all'estero vennero chiusi, ma nell'immediato dopoguerra l'Italia repubblicana a guida democristiana utilizzò la diplomazia culturale come strumento di rilegittimazione internazionale. Si abbandonò il connubio politica-cultura e il nazionalismo tipico del fascismo e si favorì invece il multilateralismo e la cooperazione internazionale in ambito culturale. Ad esempio, rispetto all'immagine degli insegnanti di italiano all'estero descritti dal regime come "colonizzatori", la nuova Italia democratica preferì parlare di "ambasciatori di cultura". Venne istituita una Direzione Generale delle Relazioni Culturali presso il Ministero degli Esteri come organo di promozione culturale all'estero, mentre Roma spinse per la propria ammissione all'Unesco. Inoltre, si firmò una serie di accordi culturali bilaterali che tentarono di colmare il gap di diffusione internazionale dell'italiano rispetto alle altre lingue e che sostituirono la pratica del fascismo di siglare accordi solo con i Paesi affini ideologicamente. Il 18

²⁷ Ambasciata italiana a Washington al Dipartimento di Stato, 5 gennaio 1955 e 2 maggio 1956, NARA, DJR, 146-6-95, scatola 54; *American Society for Cultural Relations with Italy, Inc.*, [sd.], Historical Society of Pennsylvania, Filadelfia, Leonard Covello Papers, busta 82, fascicolo *Italian Agencies Organizations-Am. Society for Cultural Relations with Italy, Inc.*, 1946-1948, 1951; Pasquale Galassi a Leonard Covello, 17 novembre 1950, ivi, busta 81, fascicolo *Italian Agencies+Orgs. America-Italy Society*, 1950, 1954-1955; circolare di Joseph Spadaro, presidente dell'Italian Cultural Center di Brooklyn, New York, ottobre 1965, Center for Migration Papers, New York, De Biasi Papers, busta 46, fascicolo 144 Italian Cultural Center, Inc.

²⁸ Amilcare A. Iannucci, "Made in Italy. L'immagine dell'Italia e della cultura italiana all'estero dal secondo dopoguerra a oggi", in Enrico Malato (a cura di), *Storia della letteratura italiana*, vol. XII, Roma, Salerno Editrice, 2002, pp. 985-1017; Tino Balio, *The Foreign Film Renaissance on American Screens, 1946-1973*, Madison, University of Wisconsin Press, 2010, capp. 2 e 10; "Rapid Growth of the Film Industry", *Italian Affairs. Documents and Notes*, III/4 (1954); "Italian Films on Foreign Markets in 1963", ivi, XIII/2 (1964); "Italian Tourism", ivi, V/1, 1956; "Tourism in Italy, Italian Tourism", ivi, VIII/4 (1959).

dicembre 1948 venne stipulato a Roma un accordo con gli Stati Uniti per favorire gli scambi culturali fra gli studiosi dei due Paesi, accordo che rientrava nella più ampia politica di diplomazia culturale americana da intendersi come strumento di lotta contro il comunismo sovietico.²⁹

Studi e atti dei vari convegni svoltisi nei decenni successivi alla guerra e relativi al ruolo della cultura italiana all’estero mostrano le grandi difficoltà riscontrate dai governi dell’Italia repubblicana. Eccessiva burocrazia e centralizzazione, nonché mancanza di coordinamento fra i vari attori attivi nel settore indicano le pecche di un Paese incapace di valorizzare al meglio fuori d’Italia la ricchezza della propria cultura, cosa dovuta anche a una ridotta allocazione di risorse economiche. E ciò, nonostante nel dopoguerra si fosse intuito il potenziale ritorno economico che derivava dal mettere in pratica una buona promozione culturale all’estero. Nel 2000, la Direzione Generale per la Promozione e la Cooperazione Culturale – dal 1999 nuova denominazione della Direzione Generale delle Relazioni Culturali – riceveva da Roma una cifra che aveva un’incidenza minima sul bilancio statale.³⁰

Secondo Simon Anholt, l’Italia “ha il beneficio di un miglior equilibrio naturale nella sua reputazione: se l’immagine dell’Italia fosse comunicata solo attraverso i suoi brand commerciali, che sono principalmente legati al cibo, alla moda e all’ambito dello stile di vita, potrebbe sembrare un luogo superficiale, amante del divertimento, molto elegante, ma senza troppa profondità; quindi, l’alta consapevolezza globale di figure come

²⁹ Per un’analisi della “diplomazia culturale” italiana postbellica cfr. Umberto Gori, *La “diplomazia” culturale multilaterale dell’Italia. Elementi per uno studio sistematico dell’azione italiana nel quadro di una teoria delle relazioni internazionali*, Roma, Edizioni Bizzarri, 1970; Medici, *Dalla propaganda alla cooperazione*, cit., pp. 73-230. Sugli insegnanti all’estero cfr. Guido Gonella, *Educatori oltre frontiera. Discorso tenuto a Palazzo Venezia per l’inaugurazione dei corsi per insegnanti italiani all’estero*, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1947, p. 9. Sull’accordo culturale fra Italia e Stati Uniti e il programma di scambio cfr. l’opuscolo *Il programma di scambi culturali fra l’Italia e gli Stati Uniti*, Roma, De Luca Editore, [senza data].

³⁰ Gori, *La “diplomazia” culturale multilaterale dell’Italia*, cit., pp. 74 ss.; Anna Bartole (a cura di), *Immagine culturale dell’Italia all’estero*, Roma, Il Veltro Editrice, 1980; *La cultura italiana all’estero. Convegno nazionale a cura della sezione cultura della Direzione del Partito socialista italiano*, Milano, Franco Angeli, 1984; Francesco Schino (a cura di), *Cultura nazionale, culture regionali, comunità italiane nel mondo*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, 1988; Luigi Vittorio Ferraris (a cura di), *Manuale di politica estera italiana, 1947-1993*, Roma-Bari, Laterza, 1996, pp. 512-515; Alessandro Carrera, “Gli strumenti istituzionali per la promozione della cultura italiana all’estero”, in *Storia della letteratura italiana*, cit., pp. 1083-1084.

Michelangelo, Dante, Leonardo, Galileo, Vivaldi e Verdi (senza contare Luciano Pavarotti, Roberto Benigni e Andrea Bocelli in tempi più recenti e secondo una vena più popolare), così come i sub-brands costituiti da Venezia, Firenze e Roma, fanno da contraltare profondo a una melodia davvero attraente”.³¹

Le considerazioni di Anholt suggeriscono due componenti di rilievo del “brand” italiano, cioè la cultura da un lato e il “Made in Italy” dall’altro. Quest’ultima è un’etichetta, nota a livello mondiale, che dagli anni Sessanta del Novecento ha richiamato l’idea dell’eccellenza di prodotti italiani, specialmente nel campo della moda, dell’alimentazione, della casa e dell’arredamento.³² Secondo Giuseppe Bertoli e Riccardo Resciniti “‘where a product is made’ is much more than ‘where a product is made’ – it involves everything from how images about foreign products are created in consumers’ mind to how brands and products are intertwined with everything from manufacturing to social identity”.³³

Il “Made in Italy” costituisce un settore prioritario delle esportazioni italiane che hanno trovato negli Stati Uniti un mercato fondamentale, specialmente dagli anni Ottanta, quando le aziende italiane hanno registrato un boom di vendite, ricevendo in parte sostegno dell’Istituto Nazionale per il Commercio Estero, organismo incaricato di facilitare i rapporti commerciali italiani.³⁴ Esempio di successo oltre oceano del “Made in Italy” è senz’altro quello di Barilla, multinazionale leader nella produzione di pasta, la quale si è affermata sul mercato americano enfatizzando la propria italianità, di cui ha messo in particolare evidenza uno “stile” che contrastava il classico stereotipo statunitense che identificava l’italiano come “cafone”. In particolare, attraverso il

³¹ Anholt, *L’identità competitiva*, cit., p. 131.

³² Sul “Made in Italy” si veda Giacomo Becattini, *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998; Marco Fortis, *Il made in Italy*, Bologna, il Mulino, 1998; Alberto Quadrio Curzio, Marco Fortis (a cura di), *Il made in Italy oltre il 2000. Innovazioni e comunità locali*, Bologna, il Mulino, 2000; Carlo Alberto Pratesi (a cura di), *Il marketing del made in Italy. Nuovi scenari e competitività*, Milano, Franco Angeli, 2001.

³³ Nicolas Papadopoulos, “Forewords”, in Giuseppe Bertoli, Riccardo Resciniti (a cura di), *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of ‘Made in Italy’*, Cheltenham-Northampton, Edward Elgar, 2012, p. XII.

³⁴ “L’America e l’esca del made in Italy”, *Italy America*, VI/19, 1991; CESDI (a cura di), *Stati Uniti. Mercati e opportunità per le piccole e medie imprese*, Milano, Edizioni del Sole24Ore, 1987; *La posizione competitiva e l’immagine del prodotto italiano. Stati Uniti*, Roma, Istituto Nazionale per il Commercio Estero, 1989.

sillogismo “pasta al dente” Barilla ha promosso l’immagine di autenticità italiana che, tramite la pasta, sarebbe potuta entrare direttamente nelle case americane senza bisogno di recarsi nei ristoranti di “Little Italy”.³⁵ In generale, questa nuova valorizzazione dell’italianità ebbe anche un certo impatto politico, tanto che in occasione della visita del 1983 negli Stati Uniti del premier socialista Bettino Craxi venne sottolineata la crescita e il successo del “Made in Italy”, nonché i vincoli di sangue fra l’Italia e le comunità di italoamericani.³⁶

Pubblico e privato: una sinergia?

Nel corso degli anni Ottanta, in Italia iniziò ad affermarsi la sponsorizzazione culturale, vale a dire la pratica di aziende private di finanziare il patrimonio artistico attraverso il restauro di capolavori o l’organizzazione di mostre. L’intervento privato nel settore culturale era una pratica particolarmente diffusa negli Stati Uniti almeno dagli anni Trenta del Novecento, grazie a un regime di importante defiscalizzazione. Al contrario, in Europa tale interesse privato per l’arte era pressoché inesistente, stante il ruolo tradizionalmente riconosciuto alle istituzioni statali nella gestione della sfera culturale.³⁷

Proprio con gli anni Ottanta, imprese private (e pubbliche) italiane si diedero molto da fare per organizzare, specialmente oltreoceano, manifestazioni culturali di rilievo, soprattutto esposizioni d’arte. Nel 1982, a Milano, venne organizzata la prima conferenza sul tema delle sponsorizzazioni culturali di quotate aziende italiane, fenomeno che appariva inedito e rilevante soprattutto in termini di costruzione di una buona “immagine aziendale”. Tale fenomeno rispecchiava anche un accresciuto interesse del popolo italiano nel decennio per il consumismo

³⁵ Isotta Enrici, “The Barilla Brand Communication in the United States: A User-Friendly Guide To Making Italian Immigrants Chic”, *Voices in Italian America*, 21/1 (2010), pp. 117-129.

³⁶ [senza autore], *L’America scopre l’Italia*, Milano, SugarCo Edizioni, 1983.

³⁷ Karen Brooks Hopkins, Carolyn Stolper Friedman, *Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations*, Westport, Oryx Press, 1997; Comune di Milano, RAI, Teatro della Scala, *La sponsorizzazione culturale*, Atti del convegno New International Media, Milano, 1982; Adriana Zappalà (a cura di), *Il matrimonio industria-cultura. Obiettivi e percorsi nell’iniziativa culturale dell’impresa*, Roma, SIPI, 1988, pp. 5-8; Maria V. De Giorgi, *Sponsorizzazione e mecenatismo*, Padova, Cedam, 1998, vol. I, p. 48-52.

culturale, vale a dire il desiderio di molti di visitare musei e siti archeologici nel tempo libero.³⁸ Tuttavia, a fronte di un generalizzato successo del “Made in Italy” e della cultura italiana in Italia e nel mondo, nel 1984, a un convegno del Partito Socialista Italiano si sottolineò laconicamente come in generale il Paese non disponesse “di una politica nazionale di coordinamento e di promozione dell’immagine italiana, cioè del ‘Made in Italy’ della nostra fantasia, della nostra creatività, del nostro ingegno. [...] Non c’è una strategia del ‘prodotto culturale’, tutto è affidato alle iniziative di coordinamento degli organi che operano all’estero e così ci capita di collaborare con gli Istituti italiani di cultura, con le rappresentanze diplomatiche, con gli uffici dell’ICE e dell’Alitalia, ma ciò non riflette né una politica, né un programma, né un disegno organico. Si tratta di una serie di episodi che nascono dall’intuizione, dalla buona volontà o dal senso dello Stato che ciascuno di noi può difendere specialmente quando è impegnato in attività che toccano il prestigio del Paese”.³⁹

Negli Stati Uniti, i tentativi di promuovere business e cultura in maniera coordinata non furono semplici. Ad esempio, nel 1986 venne organizzato a New York *Italy on Stage*, un festival di teatro, moda e cinema pensato per accrescere l’immagine del Paese e favorire l’insegnamento della lingua italiana che riscosse, però, un successo molto parziale. In generale, a parere del professor Gianclaudio Macchiarella – direttore dell’Istituto Italiano di Cultura di New York dal 1988 al 1991 – legare il mondo degli affari con quello della cultura era operazione complessa, dal momento che il sentire comune identificava la cultura solo con la letteratura, mentre le aziende italiane non avevano una mentalità che le spingeva a interessarsi all’investimento nel settore.⁴⁰

Anche i rapporti fra la madrepatria e le comunità italoamericane non erano dei più semplici, tanto che a un progressivo accrescersi dell’importanza degli americani di origine italiana nella società statunitense non seguirono legami altrettanto forti con la terra di origine. Dagli anni Settanta del Novecento, gli italoamericani hanno valorizzato la

³⁸ Intervista dell’autore al prof. Gianclaudio Macchiarella (direttore dell’Istituto Italiano di Cultura di New York dal 1988 al 1991), 15 settembre 2005; Zappalà (a cura di), *Il matrimonio industria-cultura*, cit., pp. 5-8; De Giorgi, *Sponsorizzazioni e mecenatismo*, cit., p. 48-52.

³⁹ *La cultura italiana all’estero*, cit., p. 138.

⁴⁰ Gianclaudio Macchiarella, “Italian in the United States”, *Italian Journal*, VII/1 (1993).

propria etnicità in seguito a un “revival etnico” che ha interessato molti americani di origine europea e che ha spinto verso la nascita di una società multiculturale. Tale “riscoperta” ha portato a una generale rivalutazione delle culture di origine, che per alcuni italoamericani è passata anche attraverso l’orgoglio per il successo oltre oceano dei prodotti “Made in Italy”. A ciò si è legato un maggiore interesse per la riscoperta della terra di origine (il “root tourism”, cioè il turismo delle radici) e per l’apprendimento della lingua italiana, da allora maggiormente studiata nelle scuole pubbliche statunitensi.⁴¹ Le distanze fra le due sponde dell’oceano, però, rimanevano considerevoli. In occasione dei Campionati Mondiali di Calcio del 1994, organizzati negli Stati Uniti, la nazionale “azzurra” riuscì a inimicarsi la comunità italiana di New York non presentandosi a una cena organizzata in suo onore. Soprattutto, però, nel 1992 il governo italiano trascurò grandemente l’organizzazione a Genova delle celebrazioni per i cinquecento anni del viaggio transatlantico di Cristoforo Colombo. Per gli italoamericani la ricorrenza rappresentava un momento chiave della propria storia, dal momento che il navigatore genovese è stato tradizionalmente la principale figura del pantheon italiano negli Stati Uniti, essendo egli colui che, avendo “scoperto” il continente americano, aveva posto gli italiani all’inizio della storia statunitense. L’evento non venne particolarmente enfatizzato in Italia, dove al contrario regnò il disinteresse sia del governo sia dell’opinione pubblica, mentre venne scoperto un giro di tangenti intorno ai lavori legati alle celebrazioni genovesi. A tutto ciò è da aggiungersi – secondo Gioacchino Lanza Tomasi, direttore dell’Istituto Italiano di Cultura di New York dal 1996 al 2000 – una certa incomunicabilità fra le “vecchie” comunità di immigrati italiani e i “nuovi” lavoratori qualificati

⁴¹ Matthew Frye Jacobson, *Roots Too: White Ethnic Revival in Post-Civil Rights America*, Harvard, Harvard University Press, 2006; Rudolph J. Vecoli, “La ricerca di un’identità italo-americana: continuità e cambiamento”, in AA.VV., *Euroamericani. La popolazione di origine italiana negli Stati Uniti*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, 1987, pp. 217-243; Joseph Tursi, “L’emigrazione e l’insegnamento dell’italiano negli Stati Uniti”, in Presidenza del Consiglio dei Ministri, *L’italiano come lingua seconda in Italia e all’estero*, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1983, pp. 396-397; Courtney Ritter, “The Double Life of the Italian Suit: Italian Americans and the ‘Made in Italy’ Label”, in Simone Cinotto (a cura di), *Making Italian America: Consumer Culture and the Production of Ethnic Identities*, New York, Fordham University Press, 2014, pp. 195-206.

arrivati oltre oceano dall'Italia come architetti, designer e creatori di moda.⁴²

Le difficoltà fra il mondo imprenditoriale italiano attivo nel settore culturale e lo Stato nazionale sono state particolarmente evidenti nel caso della Olivetti, azienda italiana leader nella produzione di macchine da scrivere e calcolatori che nei decenni successivi alla Seconda Guerra Mondiale riscosse successo internazionale. La notorietà di Olivetti si legò in particolare alla figura del suo presidente Adriano, che dal 1938 al 1960 la caratterizzò per la grande apertura rispetto ai propri dipendenti, a cui l'azienda offriva nell'orario di lavoro la possibilità (retribuita) di usufruire di una molteplicità di servizi sociali e culturali, inclusa la partecipazione a forum cinematografici e mostre d'arte, la fruizione di biblioteche, la frequentazione di corsi di storia e letteratura. Per Adriano, il luogo di lavoro doveva essere gradevole e il lavoro rappresentare una “gioia”, mentre l'azienda voleva favorire l'arricchimento culturale dei propri dipendenti, così come dei cittadini di Ivrea in una prospettiva di “company town”, ovvero di una impresa che contribuisce all'assetto democratico e culturale del contesto sociale in cui è inserita. Seguendo la filosofia di Adriano (deceduto nel 1960) la multinazionale italiana fu pioniera in Italia e in Europa nella sponsorizzazione culturale, pratica che venne portata avanti dalla fine degli anni Sessanta fino agli inizi dei Novanta, decennio che vide un netto declino economico di Olivetti. La sponsorizzazione culturale rientrava in un grande progetto volto alla promozione di una propria “corporate image”, vale a dire un'immagine aziendale che non portava immediati riscontri economici ma piuttosto favoriva nel lungo periodo una positiva ricezione dell'impresa all'esterno. In tal senso legarsi al mondo della cultura aveva dei risvolti positivi perché “umanizzava” l'azienda e le assegnava una funzione pubblica. A tal fine la Olivetti creò uno speciale ufficio in cui vennero assunti intellettuali che lavorarono per costruire un'immagine che integrasse e

⁴² Patrizia Audenino, Danilo Romeo, “L'immagine e l'identità degli italoamericani nelle politiche dell'Order Sons of Italy”, *Altreetalie*, 29 (2004), p. 16; Giovanni Russo, *I cugini di New York. Da Brooklyn a Ground Zero*, Milano, Scheiwiller, 2003, p. 18; Stephen J. Summerhill, John Alexander Williams, *Sinking Columbus. Contested History, Cultural Politics, and Mythmaking During the Quincentenary*, Gainesville, University Press of Florida, 2000; “New York facciamo pace”, *La Repubblica*, 11 luglio 1994, p. 20; B. Stefanelli, “Arrigo, hai rovinato gli italo-americani”, *Corriere della Sera*, 20 giugno 1994, p. 20.

promuovesse la qualità del design, l’ingegneria sociale nei propri stabilimenti e le mostre d’arte. Avendo un’importante fetta del proprio mercato negli Stati Uniti, Renzo Zorzi – intellettuale ex partigiano responsabile dell’ufficio dalla fine degli anni Sessanta fino al 1986 – prese contatti con i direttori di alcuni dei principali musei statunitensi (come il MoMa o il Metropolitan Museum of Modern Art) e, più che limitarsi alla mera sponsorizzazione di mostre altrui, gestì completamente l’organizzazione degli eventi culturali. Questi riscosero un grande successo, essendo frequentati da centinaia di migliaia di visitatori e da rilevanti personalità del mondo della politica e della cultura. Grazie alla qualità del design dei suoi prodotti, alla modernità degli edifici dei luoghi di lavoro, alle attività culturali in senso ampio, Olivetti riuscì a crearsi un brand apprezzato a livello internazionale, tanto che in Europa si vide riconosciuto un ruolo egemone nel settore dell’investimento privato in cultura.⁴³

Nonostante i successi internazionali di Olivetti nel settore del “Made in Italy” e delle mostre d’arte, gli addetti ai lavori dell’azienda denunciarono un sostegno molto parziale da parte del governo italiano. A parere di Zorzi, l’impegno statale a favore della costruzione di una buona immagine del Paese denotava molti limiti: “In ogni Paese dove sono stato ho sempre visto che quando cultura e affari, cose politiche e cose culturali si mescolavano in modo distorto senza avere una linea precisa, senza avere stabilito una ‘linea di demarcazione’ molto precisa, i risultati erano pessimi dall’una e dall’altra parte. Delusioni, incomprensioni ed equivoci”.⁴⁴

Emblematico il caso del Giappone, Paese in cui Olivetti – nelle parole di Zorzi – si era adoperata per espandere il proprio mercato ed era andata sostituendosi ai rappresentanti locali del governo italiano nell’opera di promozione dell’immagine del Paese. Per colmare la mancanza locale di conoscenza della cultura italiana, Olivetti tenne lezioni di design nelle università giapponesi, organizzò mostre d’arte e curò varie pubblicazioni, attività che furono funzionali alla creazione di correnti di simpatia nei confronti dell’Italia e, conseguentemente, della multinazionale. Zorzi, in particolare, riteneva che il lavoro culturale di Olivetti avesse una

⁴³ Ho ricostruito questa storia in Matteo Pretelli, “La Olivetti, la sponsorizzazione culturale, gli Stati Uniti”, *Mondo Contemporaneo*, 2 (2014), pp. 33-58.

⁴⁴ Bartole (a cura di), *Immagine culturale dell’Italia all’estero*, cit., p. 38.

fondamentale valenza di sostegno del brand del suo Paese, dal momento che – a suo dire – “l’Italia è una cosa seria”.⁴⁵

Gli anni della globalizzazione

La fine della Guerra Fredda ha comportato una rivisitazione della diplomazia culturale italiana. Mentre è stato allargato il quadro degli attori istituzionali impegnati a promuovere cultura all’estero, gli Istituti di Cultura Italiana sono passati attraverso un processo di riforma che si proponeva di imporre una loro gestione in chiave manageriale. Ancora in quegli anni, addetti ai lavori come Furio Colombo, presidente di FIAT-USA dal 1988 al 1994 e direttore dell’Istituto Italiano di Cultura di New York dal 1991 al 1994, misero in evidenza l’opportunità di stabilire un più stretto rapporto fra la sfera culturale, le aziende italiane attive negli Stati Uniti ed enti come il Ministero del Commercio Estero, l’Istituto per il Commercio Estero (ente a sostegno delle aziende italiane che esportano nel mondo) e anche la Confindustria.⁴⁶ In qualità di direttore dell’Istituto Italiano di Cultura di New York, Colombo rivendicò il successo presso gli americani di alcuni eventi culturali promossi insieme all’Istituto per il Commercio Estero e ad alcune aziende, lamentando tuttavia i limitati fondi messi a disposizione degli istituti. In maniera simile, anche Lanza Tomasi sottolineò come i migliori eventi culturali fossero stati organizzati con la collaborazione degli enti locali (specialmente le Regioni) piuttosto che con il governo centrale.⁴⁷

Nonostante le difficoltà, in Italia il decennio post Guerra Fredda esprime un maggiore interesse per la promozione della lingua italiana oltre oceano. Nel 1995, presso la Georgetown University di Washington D.C. venne tenuta una conferenza internazionale sulla lingua e la cultura

⁴⁵ Pretelli, *La Olivetti, la sponsorizzazione culturale*, cit., p. 58.

⁴⁶ Presidenza del Consiglio dei Ministri, “Seminario di orientamento sulla promozione della cultura italiana all’estero e conseguenti iniziative di informazione”, *Quaderni di Vita Italiana*, 3 (1992), pp. 6-15, 33-34, 87-95.

⁴⁷ Pratesi (a cura di), *Il marketing del made in Italy*, cit., pp. 44-45; Gioacchino Lanza Tomasi, “Il ruolo degli Istituti italiani di cultura nella comunicazione dell’immagine dell’Italia”, in AA.VV., *Tra cultura e “made in Italy”. Immagine e identità di oggi all’estero*, Atti del Convegno, Bologna, 3-4 marzo 2000, www.culturaitaliana.it/hm/atti/splash.html.

italiana in Nord America sotto gli auspici della National Italian American Foundation (una delle principali associazioni italoamericane), l’Istituto di Cultura Italiana di Washington e il Dipartimento di Italiano presso la stessa Georgetown University. Con il volgere del secolo, l’italiano ha poi preso maggiormente campo, tanto da diventare la quinta lingua più parlata negli Stati Uniti. Tale risultato può essere imputabile al successo economico di molte imprese italiane, a cui è da associarsi quello di aziende americane in Italia, Paese in cui si è accresciuto considerevolmente il numero di programmi di studio che coinvolgono gli studenti in visita provenienti da università americane (Study Abroad Programs), specialmente in città d’arte come Roma, Venezia e Firenze. In generale, dal 1998 al 2002, gli studenti di corsi universitari di italiano negli Stati Uniti sono cresciuti del 30%. Questi dati rispecchiano una migliore immagine del Paese, adesso percepito sempre più come terra di stile e raffinatezza, al punto che romanzi come *Under the Tuscan Sun* di Frances Mayes (ambientato in Toscana) hanno avuto un successo da best-seller con circa due milioni di copie vendute.⁴⁸

Con il nuovo millennio, anche le autorità italiane hanno accresciuto il loro interesse per le comunità italiane nel mondo: sia per ragioni economiche, visto che in un mondo globalizzato la “diaspora” italiana rappresenta un mercato potenziale di circa 60 milioni di consumatori; sia per ragioni politiche, dal momento che con una legge parlamentare del 2006 l’Italia ha introdotto il voto per corrispondenza degli italiani residenti all’estero (circa 4 milioni), trasformandoli così in un importante bacino elettorale. La promozione dell’italiano è quindi rientrata in questo progetto di riavvicinamento agli italoamericani, tanto che da Roma si è lavorato con le associazioni etniche per la promozione della lingua e per l’approvazione nelle high school americane dell’Advancement Placement Exam, esame d’italiano che gli studenti possono sostenere per poi

⁴⁸ Claudio Macchiarella *et al.*, “Preserving and Promoting Italian Language and Culture in North America”, in *Proceedings of the International Conference held November 30, December 1-2, 1995 at Georgetown University, Washington, D.C.*, Soleil, 1997; *L’Italia fuori d’Italia. Tradizione e presenza della lingua e della cultura italiana nel mondo*, Roma, Salerno Editrice, 2003; Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Seminario di orientamento*, cit., pp. 54-55; Anna De Fina, Luciana Fellin, “Italian in the USA”, in Kim Potowski (ed.), *Language Diversity in the USA*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010, pp. 195-205.

ottenere crediti universitari.⁴⁹ In generale, i giovani stranieri di origine italiana sono entrati nell’occhio del ciclone del Ministero degli Esteri come broker di contatto fra le aziende italiane e statunitensi. Pertanto, corsi di lingua italiana, scambi culturali e visite nelle terre di origine sono diventati importanti strumenti promossi dallo stato e dalle regioni con la benedizione di organizzazioni legate al commercio come l’Assocamerestero, associazione delle Camere di Commercio Italiane all’Estero le quali sono attive fuori d’Italia per la promozione del business italiano.⁵⁰

Conclusione

La svolta del 2000 ha rappresentato indubbiamente un inedito interesse dello Stato italiano per le proprie comunità nel mondo, tanto da cercare di proporre concretamente una strategia coordinata per valorizzare le proprie eccellenze nazionali. Inoltre, dal 2002, gli Istituti Italiani di Cultura sono chiamati non soltanto all’impegno per la promozione della cultura nazionale, ma anche per spingere i settori della moda e del design, nonché per valorizzare le culture regionali.⁵¹ Da alcuni anni presso il Ministero degli Esteri è stata istituita la Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, che ha l’obiettivo di creare una sinergia fra la diplomazia economica, culturale e scientifica, favorendo un sistema integrato fra la rete diplomatico-consolare e gli Istituti Italiani di Cultura.

⁴⁹ De Fina e Fellin, *Italian in the USA*, cit., p. 200; Michele Colucci, “Il voto degli italiani all’estero”, in *Storia dell’emigrazione italiana. Arrivi*, cit., pp. 597-609.

⁵⁰ Salvatore Cilento, “Il ruolo della cultura italiana nella politica estera”, in *Tra cultura e “made in Italy”*, cit.; Ministero degli Affari Esteri, *Le nuove generazioni: tendenze, aspettative, richiami, opportunità*, Roma, Adnkronos, 2001; Ministero degli Affari Esteri, *Cultura italiana e cultura degli italiani*, Roma, Adnkronos, 2001; Assocamerestero, *Internazionalizzazione e territorio*, Roma, Copygraph, 2001, pp. 124-126; Enrico Pozzi, “Le Camere di commercio italiane all’estero nel secondo dopoguerra (1946-1998)”, in Giulio Sapelli (a cura di), *Tra identità culturale e sviluppo di reti*, cit., pp. 217 ss.; Consuelo Corradi, “The Making of Identity in a Globalizing World: An Overview of the Italian-American Business Community”, in Paolo Janni, George F. McLean (eds), *The Essence of Italian Culture and the Challenge of a Global Age*, Washington D.C., The Council for Research in Values and Philosophy, 2003, cap. 7; Consuelo Corradi, Enrico Pozzi, *Il mondo in italiano. Gli italiani tra diaspora, business community e nazione*, Milano, Camere di commercio industria artigianato e agricoltura di Milano, 1995.

⁵¹ *L’Italia fuori d’Italia*, cit., p. 456.

Il tutto per favorire il sostegno alle imprese e alla loro internazionalizzazione, anche attraverso la valorizzazione dei talenti stranieri, nonché per spingere la promozione della cultura italiana nei suoi molteplici componenti, inclusi il design, la cucina, l’archeologia e il patrimonio culturale, la rete museale, la lingua, le industrie culturali e creative, le scienze e il turismo.⁵² A ciò si aggiunge la rinascita dell’Istituto per il Commercio Estero, chiuso nel 2011 dal governo di Silvio Berlusconi e poco dopo rifondato dall’esecutivo tecnico di Mario Monti come Agenzia ICE-Italian Trade Agency.⁵³ In questo contesto gli Stati Uniti continuano a rappresentare uno dei principali mercati per le merci italiane, oltre a una delle aree geografiche dove si concentra l’azione promozionale del Paese.⁵⁴ Commercio e cultura sembrano pertanto indirizzarsi, almeno formalmente, verso un piano più integrato per una migliore definizione di un’immagine nazionale. Sarà in futuro l’Italia capace di costruirsi un brand maggiormente strutturato e vincente?

⁵² https://www.esteri.it/mae/it/politica_estera/promozione-integrata-del-sistema. Si vedano inoltre vari contributi in questo volume. Per le attività della Direzione in ambito culturale si veda Direzione Generale per la Promozione del Sistema-Paese, *italiano@esteri.it. L’italiano nel mercato mondiale delle lingue*, Roma, Ministero degli Affari Esteri, 2012.

⁵³ Fabrizio Onida, “La rinascita (fruttuosa) dell’Ice”, *Il Sole 24Ore*, 22 dicembre 2017, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-rinascita-fruttuosa-dell-ice-AEZnQuVD>.

⁵⁴ ICE, *L’Italia nell’economia internazionale. Rapporto ICE 2017-2018*, Roma, 2019, Tiburtini, pp. 177, 179, 186, 244, 368, 397.

LE MISURE PUBBLICHE DI SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Giorgio Mocavini*

Introduzione

Il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese è estremamente complesso e variegato. I meccanismi di internazionalizzazione, infatti, sono molteplici, potendo consistere nella decisione di un imprenditore di avviare *ex novo* un'attività produttiva all'estero, nella scelta di una società di acquisire partecipazioni in un'impresa che ha sede al di fuori del territorio italiano, nel controllo esercitato da un'impresa italiana su altre imprese localizzate all'estero. Numerose sono anche le ragioni di natura economica che inducono le imprese a internazionalizzarsi: la convinzione di ottenere all'estero profitti superiori a quelli conseguiti nel mercato nazionale; la volontà di acquisire una posizione di monopolio sul mercato mondiale, attraverso la realizzazione di un prodotto mai commercializzato prima; l'idea di diversificare la produzione e le destinazioni di vendita, per evitare che la prestazione economica di un'azienda dipenda esclusivamente da un unico mercato nazionale.

L'internazionalizzazione, oltre a offrire tante opportunità per le imprese, pone al contempo una serie di rischi. Innanzitutto, le imprese che operano sui mercati internazionali devono spesso tenere conto delle barriere doganali tra i diversi Stati, che costituiscono un limite al libero movimento dei beni, dei servizi e dei capitali. Inoltre, le imprese che si proiettano all'estero devono necessariamente sottostare a legislazioni e giurisdizioni straniere. La diversità del contesto normativo crea un'asimmetria informativa che genera rilevanti costi di transazione e sussiste il pericolo che i diritti connessi con l'attività produttiva svolta non siano adeguatamente tutelati come nel contesto nazionale. Si pensi,

* Giorgio Mocavini insegna Istituzioni di Diritto Pubblico presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Relazioni Internazionali dell'Università degli Studi di Palermo.

per esempio, alla protezione dei diritti di proprietà industriale: sono numerosi i casi di imprese colpite da acquisizioni predatorie di brevetti e di strumenti industriali d'avanguardia.

L'insieme dei vantaggi e dei rischi dell'internazionalizzazione, unitamente a scelte strategiche di politica economica, giustifica l'esistenza di politiche pubbliche di sostegno alle attività internazionali delle imprese. Data la varietà del fenomeno, anche le politiche di sostegno ai processi di internazionalizzazione sono molto diverse: si va dalla partecipazione pubblica in aziende che operano all'estero alle tecniche di assicurazione delle attività delle imprese impegnate sui mercati internazionali; dalla concessione di finanziamenti *ad hoc* per le esportazioni alla garanzia di assistenza e di accompagnamento da parte di strutture pubbliche in favore delle imprese che decidono di investire all'estero.

Il presente capitolo, dunque, si propone di analizzare i diversi strumenti pubblici impiegati a difesa dell'internazionalizzazione delle imprese italiane. Innanzitutto, si esaminano, in via generale, le sfide della globalizzazione economica che fanno da sfondo ai processi di internazionalizzazione. Si passano in rassegna, poi, le principali istituzioni pubbliche italiane coinvolte nella promozione dell'internazionalizzazione e delle esportazioni. Si descrivono, inoltre, le diverse misure pubbliche adottate a sostegno dell'internazionalizzazione. Si formulano, infine, alcune osservazioni conclusive sugli ulteriori interventi che lo Stato può compiere per rafforzare i processi di internazionalizzazione.

Le sfide della globalizzazione economica

La globalizzazione economica è stata foriera di mutamenti epocali. Ha comportato una maggiore diffusione delle nuove tecnologie, ha favorito una efficiente divisione internazionale del lavoro, ha consentito una più articolata allocazione del risparmio orientata alla ricerca delle migliori opportunità di profitto e ha contribuito a rafforzare la produttività delle imprese in regime di libera competizione.

Sebbene si segnalino delle battute di arresto nella progressiva apertura dei principali mercati del mondo, come dimostrano i fallimenti dei trattati di libero scambio multilaterali recentemente promossi dagli Stati Uniti e la svolta protezionistica nella politica economica nordamericana imposta

dall'amministrazione Trump, al contempo si moltiplicano le iniziative volte a rafforzare l'interdipendenza economica e produttiva, come rivelano le convenzioni stipulate dall'Unione europea con controparti americane e asiatiche e l'ambizioso programma di investimenti cinese *One Belt, One Road Initiative*.

Dalla globalizzazione derivano alcuni problemi, rappresentati dalla maggiore concorrenza che le imprese debbono affrontare, dalla necessità di garantire flussi costanti di investimento verso l'innovazione tecnologica e organizzativa, dalla capacità di muoversi sullo scenario internazionale. Al contempo, tuttavia, la globalizzazione offre numerose opportunità, costituite dalla più facile acquisizione di materie prime, dalla possibilità di diversificare la produzione all'estero e di ridurre i costi di gestione, dall'avere accesso a grandi mercati di sbocco, dalla facoltà di acquisire competenze all'estero, di sviluppare accordi commerciali con altre imprese e di attrarre nuovi investitori internazionali.

La globalizzazione, inoltre, ha rinnovato le filiere produttive, favorendo l'integrazione tra imprese e permettendo l'affermazione delle c.d. "catene globali del valore" (o *global value chain*), ossia processi di produzione distinti in varie sequenze, ognuna delle quali dominata da aziende sparse in Paesi diversi a seconda della convenienza economica e del grado di specializzazione delle stesse imprese coinvolte. La frammentazione delle fasi produttive comporta che alcune imprese si occupino esclusivamente della ricerca e sviluppo, altre della manifattura vera e propria, altre ancora della distribuzione del prodotto e dei servizi ad esso connessi. Le fasi ritenute maggiormente remunerative possono essere considerate quelle a monte (ricerca e sviluppo) e quelle a valle (servizi) della catena, mentre gli anelli intermedi (manifattura) sono quelli a più alta intensità di lavoro. In questo contesto, caratterizzato da economie sempre più interconnesse a livello europeo e globale, i governi di quasi tutti gli Stati svolgono un ruolo attivo di sostegno ai sistemi produttivi nazionali, in particolare attraverso le attività di promozione delle esportazioni e di internazionalizzazione delle imprese, allo scopo di consentire alle imprese nazionali di conquistare spazi nelle fasi più redditizie delle catene globali del valore. Facilitare l'ingresso di nuove imprese nel commercio e nei mercati internazionali, di conseguenza, si conferma un obiettivo prioritario per i Governi, che a questo fine si avvalgono di vari

enti pubblici o società per azioni appositamente istituite. Da questo punto di vista, l'Italia non fa eccezione.

Per comprendere quanto l'internazionalizzazione sia fondamentale per le imprese italiane è sufficiente richiamare alcuni dati: nel 2016 il valore del commercio mondiale di beni ha raggiunto quasi 16 mila miliardi di dollari; la quota di mercato dell'Italia sulle esportazioni nel mondo ha sfiorato il 3%, per un valore complessivo di circa 417 miliardi di dollari; gli operatori italiani dediti all'esportazione erano circa 216 mila; le imprese a controllo nazionale residenti all'estero erano circa 22 mila, con quasi 2 milioni di addetti e un fatturato complessivo di circa 530 miliardi di euro. Occorre dunque esaminare, da una parte, quali sono le istituzioni pubbliche a diverso titolo competenti per il rafforzamento della presenza delle imprese italiane a livello internazionale, dall'altra, quali sono gli strumenti giuridici maggiormente impiegati per favorire l'internazionalizzazione.

Le istituzioni che promuovono l'internazionalizzazione

Sono numerose le istituzioni pubbliche che assistono le imprese nell'elaborazione di strategie di efficace espansione all'estero, anche mediante operazioni di assicurazione degli investimenti compiuti al di fuori dei confini nazionali e tramite acquisizioni di partecipazioni pubbliche al capitale delle aziende italiane che mirano a rafforzare la propria presenza nei mercati internazionali.

Vi sono anzitutto alcune società a partecipazione pubblica, come la Sace S.p.A., partecipata al 100% da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., e la Società italiana per le imprese all'estero – Simest S.p.A., a propria volta controllata da Sace S.p.A.

La Sace nasce dalla trasformazione in società per azioni del precedente Istituto per i servizi assicurativi del commercio estero avvenuta per effetto dell'articolo 6, del decreto-legge 30 settembre 2003, n. 269 (“Disposizioni urgenti per favorire lo sviluppo e per la correzione dell'andamento dei conti pubblici”), convertito dalla legge 24 novembre 2003, n. 326. La Simest è stata istituita dalla legge 24 aprile 1990, n. 100 (“Norme sulla promozione della partecipazione a società ed imprese miste all'estero”). All'articolo 1, comma 1, si specifica che l'attività della

società ha “per oggetto la partecipazione ad imprese e società all'estero promosse o partecipate da imprese italiane ovvero da imprese aventi stabile organizzazione in uno Stato dell'Unione europea, controllate da imprese italiane, nonché la promozione ed il sostegno finanziario, tecnico-economico e organizzativo di specifiche iniziative di investimento e di collaborazione commerciale ed industriale all'estero da parte di imprese italiane, con preferenza per quelle di piccole e medie dimensioni, anche in forma cooperativa, comprese quelle commerciali, artigiane e turistiche”.

In virtù del comune controllo esercitato da Cassa Depositi e Prestiti, entrambe le suddette società si presentano oggi fortemente integrate e costituiscono un polo unico delle esportazioni, in grado di soddisfare le differenti esigenze connesse all'*export* e all'internazionalizzazione: dall'assicurazione dei crediti alla protezione degli investimenti esteri; dalle garanzie finanziarie per accedere ai finanziamenti bancari ai servizi di *factoring*; dalle cauzioni per vincere gare d'appalto alla protezione dai rischi della costruzione; dalla partecipazione al capitale delle imprese ai finanziamenti a tasso agevolato per le esportazioni.

All'azione di tali società, poi, si affianca quella dell'Agenzia per il commercio estero – Ice, sottoposta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello sviluppo economico, che li esercita, per le materie di rispettiva competenza, di intesa con il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale e sentito il Ministero dell'economia e delle finanze, come stabilito dall'articolo 14, comma 18, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98 (“Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria”), convertito dalla legge 15 luglio 2011, n. 111. Lo scopo istituzionale dell'Agenzia è duplice: da un lato, consolidare lo sviluppo economico-commerciale delle imprese italiane sui mercati esteri; dall'altro, promuovere l'attrazione degli investimenti stranieri in Italia.

Ad attirare investimenti diretti esteri in Italia concorre anche l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa - Invitalia S.p.A., interamente partecipata dal Ministero dell'economia e delle finanze. Ai sensi dell'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 9 gennaio 1999, n. 1, alla società spetta il compito “attraverso l'erogazione di servizi e l'acquisizione di partecipazioni, di promuovere attività produttive, attrarre investimenti, promuovere iniziative occupazionali e nuova imprenditorialità, sviluppare la domanda di innovazione,

sviluppare sistemi locali d'impresa, anche nei settori agricolo, turistico e del commercio, purché le predette attività siano sempre correlate a iniziative d'impresa concorrenziali; dare supporto alle amministrazioni pubbliche centrali e locali per la programmazione finanziaria, la progettualità dello sviluppo, la consulenza in materia di gestione degli incentivi nazionali e comunitari, in base alle disposizioni del presente decreto e con particolare riferimento per il Mezzogiorno e le altre aree depresse, come definite ai sensi della normativa comunitaria”.

Tra le pubbliche amministrazioni un ruolo di primo piano in materia di internazionalizzazione è certamente svolto dal Ministero per lo sviluppo economico. Quest'ultimo, infatti, si incarica di accrescere il grado di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, coordinando le attività dei numerosi soggetti competenti. Il Ministero, inoltre, si propone di semplificare gli scambi commerciali con l'estero, formula indirizzi di politica commerciale nell'ambito dell'Unione europea, propone accordi commerciali multilaterali e favorisce la cooperazione economica bilaterale con i Paesi terzi.

Altri attori istituzionali che si occupano di favorire le iniziative di internazionalizzazione delle imprese sono le Regioni, che negli anni si sono ritagliate sempre maggiori competenze in materia. Si sono così moltiplicate le missioni istituzionali all'estero, la firma di accordi e protocolli con regioni di altre nazioni, gli incontri con delegazioni straniere e l'organizzazione di eventi istituzionali. Si tratta di interventi e di competenze di dubbia utilità, visto che la competizione internazionale si vince con un solo Sistema Paese e non con venti sistemi regionali che si fanno concorrenza tra loro. Ad ogni modo, sempre a livello regionale, occorre segnalare l'istituzione degli sportelli regionali per l'internazionalizzazione (c.d. “sprint”). Questi sportelli svolgono funzioni di orientamento per le imprese che decidano di internazionalizzarsi, ricevono le istanze di contributi e agevolazioni da parte delle imprese e le inoltrano ai soggetti competenti per l'erogazione. La legge 31 marzo 2005, n. 56, sul modello degli sportelli regionali, ha infine istituito gli sportelli unici all'estero, i c.d. “sportelli Italia”, con la funzione specifica di prestare assistenza e consulenza legale alle imprese italiane all'estero. Ulteriori funzioni sono attribuite alle camere di commercio. Queste ultime contribuiscono alla promozione delle imprese sui mercati internazionali attraverso un gran numero di iniziative, che vanno

dall'organizzazione di missioni commerciali all'accesso ai programmi dell'Unione europea, dalla stipulazione di accordi internazionali all'assistenza per l'attrazione di investimenti diretti, dalla promozione di accordi produttivi e commerciali con l'estero al supporto per l'acquisizione e la cessione di brevetti o licenze.

Fondamentale è anche il ruolo svolto dal Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, che cura i rapporti economici con gli Stati stranieri, con le comunità economiche e con le organizzazioni internazionali. Il Ministero offre aiuti alle aziende per penetrare nei mercati emergenti e supporta l'attrazione di investimenti produttivi in Italia. Tali scopi sono perseguiti mediante una rete di uffici diffusa in tutto il mondo, come le ambasciate, le rappresentanze permanenti presso le organizzazioni internazionali e gli uffici consolari.

Per il coordinamento delle iniziative pubbliche e private in materia di internazionalizzazione è stata istituita, da ultimo, anche una cabina di regia, presieduta congiuntamente dal Ministro dello sviluppo economico e dal Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale. Tale organismo è composto, oltre che dai titolari dei dicasteri citati, anche da altri soggetti istituzionali, come il Ministro dell'economia e delle finanze, il Ministro per le politiche agricole, alimentari e forestali, i rappresentanti delle Regioni, di Unioncamere, di Confindustria, della Rete imprese Italia e dell'Associazione bancaria italiana. La cabina di regia ha il compito di elaborare le strategie di internazionalizzazione del Paese volte a favorire la promozione del commercio con l'estero, lo sviluppo di strumenti di analisi per la penetrazione nei mercati internazionali e il supporto agli investimenti nel settore.

Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione

Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese rispondono a diverse finalità e rientrano in alcune tradizionali categorie di ausili pubblici alle attività di impresa. In questa ottica, si possono distinguere i finanziamenti per particolari operazioni di internazionalizzazione, i crediti per le esportazioni, le partecipazioni pubbliche in imprese esportatrici e le forme di assicurazione degli investimenti compiuti dalle imprese italiane all'estero.

Alla prima categoria si può ascrivere il c.d. “voucher per l'internazionalizzazione”, previsto dal decreto del Ministro dello sviluppo economico del 17 luglio 2017. Questo definisce le modalità per la richiesta e la concessione di finanziamenti finalizzati a sostenere le piccole e medie imprese e le reti di imprese nella loro strategia di accesso e consolidamento nei mercati internazionali. A tale fine, il Ministero dello sviluppo economico ha stanziato 38 milioni di euro. L'intervento consiste in un contributo a fondo perduto sotto forma di *voucher* che può essere speso dalle imprese per ricevere consulenze da parte di società definite *temporary export manager* (o TEM). Tali società, appositamente registrate presso il Ministero, possono aiutare le imprese ammesse al beneficio pubblico offrendo loro analisi e ricerche di mercato, individuando nuovi potenziali clienti, fornendo assistenza legale, organizzativa, contrattuale e fiscale e favorendo il trasferimento di competenze specialistiche in materia di internazionalizzazione d'impresa. Altri tipi di contributi economici sono rappresentati dai finanziamenti agevolati erogati dalla Simest. Un primo finanziamento è quello destinato ai programmi di inserimento su mercati esterni all'Unione europea. Il finanziamento mira a sostenere progetti di inserimento in mercati extraeuropei, attraverso l'apertura di strutture, come uffici, *show room* o negozi. L'obiettivo è garantire la diffusione o il lancio di nuovi prodotti o servizi. Il finanziamento copre il totale delle spese preventivate, fino ad un massimo di 2,5 milioni di euro, e comunque nei limiti previsti dal Regolamento dell'Unione europea n. 1407/2013. L'agevolazione è pari al 10% del tasso di riferimento di cui alla normativa comunitaria vigente alla data della delibera di concessione del finanziamento. Un secondo finanziamento agevolato è quello rivolto alla realizzazione di studi di fattibilità per verificare l'opportunità e le modalità di investimenti commerciali o produttivi in Paesi extra UE. Un terzo finanziamento è quello destinato a rafforzare la solidità patrimoniale delle piccole e medie imprese esportatrici, al fine di accrescerne la competitività sui mercati esteri. Un quarto tipo di finanziamento agevolato è funzionale a sostenere la partecipazione delle piccole e medie imprese a fiere, mostre e missioni di sistema per promuovere un *business* su scala internazionale. Possono essere finanziate le spese per aree espositive, le spese logistiche, le spese promozionali e quelle per le consulenze connesse alla partecipazione a fiere o mostre in Paesi che non sono membri dell'Unione europea, incluse

le missioni di sistema promosse dal Ministero dello sviluppo economico, da quello degli affari esteri e della cooperazione internazionale, dall'Agenzia Ice, da Confindustria e da altre istituzioni e associazioni di categoria.

Al di là dei finanziamenti, un ulteriore importante incentivo all'internazionalizzazione è rappresentato dai crediti all'esportazione, nella duplice forma del credito acquirente e del credito fornitore. Si tratta di strumenti concepiti per favorire le esportazioni di beni di investimento (macchinari, impianti, lavori e servizi) in tutti i Paesi del mondo. Tali crediti consistono in contributi forniti dalla Simest agli interessi su finanziamenti concessi da banche italiane o straniere. Le imprese esportatrici italiane possono proporre agli acquirenti o committenti esteri, di pagare fino ad un massimo dell'85% del prezzo della fornitura mediante una dilazione di pagamento a medio o lungo termine (comunque non inferiore a due anni) a condizioni e tassi di interesse in linea con gli accordi Ocse.

Una diversa forma di supporto all'internazionalizzazione è costituita dalle modalità di partecipazione alle imprese al di fuori del perimetro dell'Unione europea. La Simest, infatti, può affiancare l'impresa italiana nel processo di internazionalizzazione della propria attività favorendone l'ingresso in mercati esteri ad alto potenziale attraverso la partecipazione, fino ad un massimo del 49%, del capitale sociale dell'impresa estera. L'intervento ha la durata massima di otto anni al termine dei quali la società *partner* si impegna all'acquisto della quota pubblica che non può comunque superare quella del partner italiano. Le condizioni dell'intervento e le modalità del riacquisto sono stabiliti contrattualmente tra le parti.

In maniera analoga, la Simest può partecipare al capitale di imprese europee con vocazione all'innovazione e all'internazionalizzazione. In particolare, la Simest può acquisire partecipazioni fino al 49% del capitale di imprese che realizzano in Europa investimenti produttivi, commerciali o di innovazione tecnologica nell'ambito di un programma di sviluppo internazionale. La partecipazione non è cumulabile con altri strumenti agevolativi della Simest e l'intervento può riguardare solamente imprese redditizie con adeguate prospettive di crescita. La durata massima della partecipazione è di otto anni e l'acquisizione della partecipazione può essere prevista in fase di costituzione della società estera (iniziative *greenfield*), di aumento di capitale sociale (finalizzato

ad un potenziamento della società estera) o in caso di acquisizione da terzi.

È opportuno ricordare che la Simest gestisce anche un fondo di *venture capital* che può partecipare al capitale di imprese estere che hanno sede in un'area geografica di interesse strategico. Ad ogni modo, la partecipazione complessiva della Simest, diretta e indiretta tramite il fondo di *venture capital*, non può superare la quota del 49%.

Infine, fondamentale è l'attività di assicurazione delle attività di esportazione delle imprese da parte della Sace. In particolare, la Sace consente l'assicurazione di vendite di beni o di servizi dal rischio di mancato pagamento, di mancato recupero dei costi di produzione per revoca del contratto, di indebita escussione delle fidejussioni e di distruzione, danneggiamento, requisizione e confisca dei beni esportati.

Altri interventi di ausilio pubblico si segnalano nell'ambito del sostegno alle imprese familiari. Occorre rammentare, infatti, che nel 2016 le micro-imprese a conduzione familiare rappresentavano il 62% di tutti gli esportatori italiani, incidendo tuttavia sul totale delle esportazioni nazionali per un valore pari solo allo 0,5%. Le misure pubbliche di favore per le imprese familiari sono dirette sia a sostenerne internazionalizzazione, sia a incoraggiarne la crescita dimensionale e l'innovazione, condizioni minime necessarie per renderle maggiormente competitive a livello.

È poi utile sottolineare che negli ultimi anni sono state adottate numerose disposizioni normative destinate a ridurre gli oneri burocratici e a rimuovere vincoli amministrativi alle attività imprenditoriali. Sebbene non rientrino propriamente nell'ambito della politica di internazionalizzazione, tali misure sono tuttavia servite a facilitare gli investimenti diretti esteri in Italia. La globalizzazione, infatti, ha inaugurato una inedita concorrenza tra sistemi-paese, in cui gli Stati concorrono per intercettare i capitali delle imprese in cerca di investimento. Le scelte sulla collocazione degli investimenti imprenditoriali ricadono nei contesti territoriali il cui sistema normativo e burocratico sia improntato alla semplicità e alla chiarezza, caratteristiche imprescindibili per garantire tempi brevi per un ritorno degli investimenti. In questa prospettiva, allora, si spiegano le innumerevoli misure di semplificazione amministrativa introdotte anche per rendere per più appetibile a una impresa straniera investire in Italia.

Conclusioni

L'internazionalizzazione delle imprese rappresenta un fattore di sviluppo fondamentale per il sistema economico e produttivo italiano. Basti pensare che le imprese che hanno subito di meno le conseguenze negative della lunga crisi economica iniziata nel 2008 sono quelle che avevano consolidato una proiezione sui mercati esteri e internazionali. Il valore delle esportazioni è ancora una voce molto rilevante nel computo del prodotto interno lordo italiano. Gli investimenti diretti all'estero da parte delle imprese italiane sono abbastanza contenuti e compiuti quasi esclusivamente dalle imprese di maggiori dimensioni.

Il sistema industriale italiano, costituito per lo più da piccole e medie imprese, ha bisogno delle politiche pubbliche di sostegno all'internazionalizzazione. Si è visto come gli attori pubblici che hanno competenze a fornire supporto e sostegno ai processi di internazionalizzazione siano abbastanza numerosi. La frammentazione delle competenze e delle attribuzioni può rendere complesso definire delle politiche di carattere unitario e richiede un maggiore coordinamento tra enti pubblici.

Per quanto riguarda le misure pubbliche di incentivazione all'internazionalizzazione, si è osservato che queste, pur essendo di vario genere, prevedono tutte una sinergia tra istituzioni pubbliche e imprese private, chiamate a cooperare per il potenziamento del settore industriale italiano a livello internazionale. L'azione dei poteri pubblici, dunque, resta fondamentale per promuovere qualsiasi azione di penetrazione internazionale delle imprese italiane, anche considerando il fatto che attualmente si registra una tensione tra l'apertura ai mercati internazionali e la protezione dei settori economici strategici.

Gli investimenti stranieri, infatti, sono tradizionalmente benvenuti, dal momento che producono ricchezza nei territori di destinazione. Tuttavia, specialmente dopo la crisi economica, tali investimenti sono pressoché ovunque sottoposti ad appositi controlli pubblicistici statali, per evitare che vi siano acquisizioni predatorie di *know how* o di aziende nazionali. Gli investimenti compiuti all'estero dalle imprese italiane, pertanto, dovranno essere sempre più affiancate dall'azione di accompagnamento e di promozione dei pubblici poteri. L'obiettivo, infatti, è garantire la tutela delle imprese italiane all'estero. Le pubbliche amministrazioni, in questa prospettiva, possono contribuire a selezionare e individuare quei sistemi

economici dove sono maggiori le opportunità per le aziende italiane, dove migliori sono i rapporti diplomatici che consentano di portare a termine con successo investimenti di grande valore, dove maggiore è la tutela riconosciuta agli investimenti compiuti dalle imprese che provengono dall'estero.

È quindi imprescindibile che all'azione amministrativa si accompagni l'attività della diplomazia, come è finora accaduto se si tiene conto dell'impegno del Ministero per gli affari esteri e la cooperazione internazionale, e si può facilmente prevedere che la galassia delle misure pubbliche di sostegno possa ulteriormente ampliarsi in futuro per affrontare le sempre nuove sfide poste dal capitalismo globale.

Bibliografia

- Amato Giuliano (a cura di) (1972), *Il governo dell'industria in Italia*, Bologna, il Mulino.
- Amato Giuliano (1976), *Economia, politica e istituzioni in Italia*, Bologna, il Mulino.
- Amato Giuliano, Graziosi Andrea (2013), *Grandi illusioni. Ragionando sull'Italia*, Bologna, il Mulino.
- Averardi Andrea (2018), *Potere pubblico e politiche industriali*, Napoli, Jovene.
- Bassanini Franco (2015), “La politica industriale dopo la crisi: il ruolo della Cassa Depositi e Prestiti”, *L'Industria*, n. 3.
- Cassese Sabino (a cura di) (2012), *La nuova costituzione economica*, Roma-Bari, Laterza.
- Cassese Sabino (2014), *Governare gli italiani*, Bologna, il Mulino.
- Cassese Sabino (a cura di) (2016), *Lezioni sul meridionalismo*, Bologna, il Mulino.
- Castellani Davide (2007), “L'internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti sul sistema economico”, *L'Industria*, n. 3, p. 467 ss.
- Cottarelli Carlo (2018), *I sette peccati capitali dell'economia italiana*, Milano, Feltrinelli.
- Falzoni Anna M. (2003), “Esportare o investire all'estero? Alcune riflessioni sulle determinanti delle scelte di internazionalizzazione delle imprese”, *Economia e politica industriale*.

- Felice Emanuele (2013), *Perché il sud è rimasto indietro*, Bologna, il Mulino.
- Felice Emanuele (2015), *Ascesa e declino. Storia economica d'Italia*, Bologna, il Mulino.
- Giunta Anna, Rossi Salvatore (2017), *Che cosa sa fare l'Italia*, Roma-Bari, Laterza.
- Greco Lidia (2016), *Capitalismo e sviluppo nelle catene globali del valore*, Roma, Carocci.
- Manello Alessandro (2015), "La partecipazione dei fornitori italiani alla Global Value Chain dell'auto ed effetti sull'efficienza tecnica", *L'industria*, n. 1.
- Mattarella Bernardo Giorgio (2011), *La trappola delle leggi. Molte, oscure, complicate*, Bologna, il Mulino.
- Mattarella Bernardo Giorgio (2017), *Burocrazia e riforme. L'innovazione nella pubblica amministrazione*, Bologna, il Mulino.
- Mazzucato Mariana (2014), *Lo Stato innovatore*, Roma-Bari, Laterza.
- Merusi Fabio (2006), *Diritto contro economia. Resistenze istituzionali all'innovazione economica*, Bologna, il Mulino.
- Merusi Fabio (2007), *Sentieri interrotti della legalità. La decostruzione del diritto amministrativo*, Bologna, il Mulino.
- Merusi Fabio (2012), *La legalità amministrativa. Altri sentieri interrotti*, Bologna, il Mulino.
- Merusi Fabio (2013), *Il sogno di Diocleziano. Il diritto nelle crisi economiche*, Torino, Giappichelli.
- Merusi Fabio (2016), *La legalità amministrativa fra passato e futuro. Vicende italiane*, Napoli, Editoriale scientifica.
- Merusi Fabio (2016), *L'"imbroglio" delle riforme amministrative*, Modena, Mucchi.
- Moretti Enrico (2013), *La nuova geografia del lavoro*, Milano, Mondadori.
- Napolitano Giulio (2003), *Pubblico e privato nel diritto amministrativo*, Milano, Giuffrè.
- Napolitano, Giulio (2005), *Regole e mercato nei servizi pubblici*, Bologna, il Mulino.
- Napolitano Giulio (a cura di) (2012), *Uscire dalla crisi. Politiche pubbliche e trasformazioni istituzionali*, Bologna, il Mulino.
- Napolitano Giulio (a cura di) (2019), *Foreign Direct Investment Screening. Il controllo sugli investimenti esteri diretti*, Bologna, il Mulino.

- Onida Fabrizio, Viesti Gianfranco (a cura di) (2016), *Una nuova politica industriale in Italia. Investimenti, innovazione, trasferimento tecnologico*, Bagno a Ripoli (Fi), Passigli.
- Sunstein Cass Robert (2014), *Semplice. L'arte del governo nel terzo millennio*, Milano, Feltrinelli.
- Stiglitz Joseph Eugene (1992), *Il ruolo economico dello stato*, Bologna, il Mulino.
- Tonetti Alessandro (2003), “Il finanziamento pubblico alle imprese: aspetti problematici conseguenti al nuovo Titolo V della Costituzione”, *Rivista giuridica del Mezzogiorno*, n. 2-3.
- Tonetti Alessandro (2016), “Lo Stato promotore e le nuove forme di interventismo economico”, *Giornale di diritto amministrativo*, n. 5.
- Torchia Luisa (a cura di) (2009), *Il sistema amministrativo italiano*, Bologna, il Mulino.
- Torchia Luisa (a cura di) (2016), *I nodi della pubblica amministrazione*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Visentini Gustavo (2005), “Lo Stato nell’economia liberale”, *Giornale di diritto amministrativo*, n. 5.

IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL “SISTEMA-PAESE” TRA ASSETTI GIURIDICI, DEFINIZIONI E PROFILI ORGANIZZATIVI

Emma A. Imparato*

Elementi introduttivi: alcune problematiche

Il processo di internazionalizzazione del “Sistema-Paese” impone una chiara individuazione dei soggetti nonché degli oggetti interessati dal fenomeno.

Da un punto di vista strettamente giuridico quest’operazione si mostra tuttavia piuttosto complessa, mancando in merito una disciplina normativa organica e puntuale. A questa difficoltà si deve poi aggiungere quella che vede le funzioni dislocate tra diversi livelli territoriali di potere quale conseguenza del processo di decentramento amministrativo avviato in Italia soprattutto a partire dalla metà degli anni novanta del secolo scorso¹ come poi costituzionalizzato nel 2001 al fine di adeguare l’ambito

* Emma A. Imparato insegna Istituzioni di Diritto Pubblico e Diritto Pubblico Comparato presso il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali dell’Università degli Studi di Napoli L’Orientale.

¹ Il decentramento amministrativo ha incominciato a trovare attuazione nel 1970 con il trasferimento alle Regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative a esse spettanti sulla base degli art. 117 e 118 della Costituzione, quest’ultimo nella sua formulazione originaria prevedendo: “Spettano alla Regione le funzioni amministrative per le materie elencate nel precedente articolo, salvo quelle di interesse esclusivamente locale, che possono essere attribuite dalle leggi della Repubblica alle Province, ai Comuni o ad altri enti locali” (comma 1); “Lo Stato può con legge delegare alla Regione l’esercizio di altre funzioni amministrative” (comma 2); “La Regione esercita normalmente le sue funzioni amministrative delegandole alle Province, ai Comuni o ad altri enti locali, o valendosi dei loro uffici” (comma 3). Oltre ai primi atti legislativi – lg. n. 281/1970 e il d.p.r. 1 novembre 1972 – è con il d.P.R. n. 616/1977 che si opera un importante ampliamento delle funzioni a favore delle Regioni. È tuttavia soprattutto dal 1997, come si diceva, che si è avviata, nell’ambito della riforma della pubblica amministrazione e dell’opera di semplificazione dell’attività amministrativa una politica di decentramento a Costituzione *invariata*, preparandosi il terreno per la successiva riforma costituzionale del 2001: grazie alla lg. n. 59/1997 – cosiddetta legge Bassanini – e

delle competenze regionali – amministrative ma anche legislative – all’impostazione che l’ordinamento si era dato a seguito della legislazione ordinaria.² La necessità di raccordare le esigenze della collettività agli enti a essa più vicini, in virtù del principio di sussidiarietà introdotto per la prima volta dall’ordinamento comunitario,³ ha spinto nel senso del

il seguente decreto di attuazione della delega, il d.lgs. n. 112/1998, si conferisce funzioni e compiti amministrativi, unitamente a risorse umane, materiali e finanziarie, dallo Stato a Regioni ed enti locali, in alcune materie espressamente indicate e riunite in quattro settori (ovvero, sviluppo economico e attività produttive; territorio, ambiente e infrastrutture; servizi alla persona e alla comunità; polizia amministrativa regionale e locale e regime autorizzatorio). Sul processo storico del federalismo in Italia v., ex plurimis, G. Scialoja, “Federalismo amministrativo”, in *Dig. IV* (disc. pubbl.), Aggiornamento, Utet, Torino 2005, p. 12 e ss.

² La lg. cost. n. 1/2001 nell’introdurre la riforma costituzionale del titolo V, parte II della Cost., relativa all’assetto organizzativo dei rapporti tra i diversi soggetti dell’ordinamento, ha costituzionalizzato la riforma legislativa sin ad allora avviata dandovi copertura costituzionale. A partire dall’art. 114 – che stabilisce che la Repubblica è costituita dai comuni, dalle province, dalle città metropolitane, dalle regioni e dallo Stato, con pari dignità istituzionale – nonché dall’art. 118 – “le funzioni amministrative sono attribuite ai comuni salvo che, per assicurarne l’esercizio unitario, siano conferite a province, città metropolitane, regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza” si è inteso disegnare un nuovo assetto amministrativo territoriale volto a valorizzare gli enti locali. Con la modifica dell’art. 117 Cost. e la conseguente esaltazione delle Regioni come soggetti legislativi, sono introdotte due nuove “generalità”, quella legislativa regionale (secondo l’art. 117 Cost.) e quella amministrativa comunale. Cfr. S. Cassese, “L’amministrazione nel nuovo titolo quinto della Costituzione”, *Giornale di diritto amministrativo*, 2001, p. 1193.

³ Introdotto dal Trattato di Maastricht sull’Unione Europea (UE) nel 1992, sulla base di questo principio si determina l’esercizio delle competenze da parte dell’UE, nonché la ripartizione delle stesse tra Unione e Stati membri. In virtù del principio di sussidiarietà, l’UE può intervenire nei settori di competenza non esclusiva ad essa attribuiti, solo se e nella misura in cui gli obiettivi dell’azione prevista non possono essere sufficientemente realizzati dagli Stati membri e possono essere meglio attivati al livello dell’UE. Peraltro, nel nostro ordinamento si opera una distinzione tra sussidiarietà verticale e orizzontale, da parte della dottrina definita, nel primo caso, come “istituzionale”, in quanto legata alla funzione amministrativa, mentre nell’ipotesi della sussidiarietà orizzontale è qualificata come “sociale” in virtù della sua valenza etica. Cfr. G. Scaccia, “Il paradigma teorico della sussidiarietà istituzionale”, in *Sussidiarietà istituzionale e poteri statali di unificazione normativa*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane 2009, pp. 2 e ss. In generale, sul principio, tra i tanti, Vandelli, “Il principio di sussidiarietà nel riparto di competenze tra i diversi livelli territoriali: a proposito dell’art. 3 B del Trattato sull’Unione europea”, in *Scritti in onore di Pietro Virga, II*, Milano, 1994, 1931 ss., nonché A. D’Atena, “Il principio di sussidiarietà nella Costituzione italiana”, *Riv. it. dir. pubbl. com.*, 1997, p. 609 ss. mentre sul principio nel rapporto tra Comunità e Stati, v. A. Rinella, “Osservazioni in ordine alla ripartizione di competenze tra Comunità europea e stati membri alla luce del principio di sussidiarietà”, *Quaderni costituzionali*, 1994, p. 438.

conferimento alle regioni e agli enti locali di tutte le funzioni e i compiti amministrativi “relativi alla cura degli interessi e alla promozione dello sviluppo delle rispettive comunità, nonché tutte le funzioni e i compiti amministrativi localizzabili nei rispettivi territori in atto esercitati da qualunque organo o amministrazione dello Stato, centrali o periferici, ovvero tramite enti o altri soggetti pubblici”.⁴ Peraltro, qui, per quanto ci interessa, tra i settori interessati al trasferimento delle funzioni, figura anche in particolare lo “sviluppo economico e attività produttive”: i soggetti pubblici locali sono ritenuti quelli più idonei a interpretare le necessità legate allo sviluppo locale (tra cui artigianato, fiere e mercato, industria), ben potendolo sostenere e promuovere. In questa direzione si pone del resto anche la distinzione, introdotta dal legislatore ordinario con l’art. 148 del d.lgs. 112/1998,⁵ tra “tutela” e “valorizzazione” che ha visto tracciare le vie di una stretta collaborazione tra Stato, Regioni ed enti locali per l’adozione di politiche non solo di tutela, ma anche di valorizzazione e promozione del patrimonio culturale.⁶

Questo decentramento delle competenze amministrative, realizzato secondo una logica che doveva portare a un modello di federalismo fondato sulla cooperazione e collaborazione tra Stato ed enti locali, ha reso così indispensabile una maggiore integrazione dei diversi soggetti. Questa necessità assume particolare rilievo nello specifico della nostra materia. Qui, più che in altri ambiti, si richiede una forte cooperazione tra istituzioni della pubblica amministrazione, a diversi livelli territoriali, ma anche imprenditori e altri organi privati che concorrono allo sviluppo della nazione italiana.

In questa sede ci si propone allora di perseguire un duplice obiettivo. Innanzitutto si proverà ad effettuare, senza alcuna pretesa di esaustività, una ricostruzione giuridica dell’oggetto di promozione partendo dalla sua eventuale definizione, esaminando poi gli strumenti di promozione. In

⁴ Art. 1, comma 2, lg. 15 marzo 1997, n. 59 relativa a “Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa”.

⁵ All’art. 149, comma 2, si specifica che “Lo Stato, le regioni e gli enti locali concorrono all’attività di conservazione dei beni culturali”. Questo sdoppiamento di funzioni è stato ben recepito in seguito, con la riforma costituzionale del 2001, all’art. 117 quanto ai beni ambientali e culturali.

⁶ Secondo l’art. 153, comma 1: “Lo Stato, le regioni e gli enti locali provvedono, ciascuno nel proprio ambito, alla promozione delle attività culturali”.

secondo luogo si cercherà di analizzare, sia pure in maniera rapida, gli aspetti organizzativi per offrire una prima sistematicità della materia.

Il “Sistema-Paese” tra concetti e definizioni

Una prima problematica, come si anticipava, è quella relativa alla definizione dell’espressione “Sistema-Paese” al fine del suo inquadramento giuridico e della determinazione della connessa disciplina.

Se è indubbio che il binomio sistema-paese rimanda innanzitutto – con il termine “sistema” – a una “unità”, appare poco chiaro quale sia l’oggetto delle attività da coordinare “sistematicamente” nel caso specifico della “internazionalizzazione”. Nell’atto normativo che disciplina l’organo amministrativo tenuto a promuovere appunto il Sistema-Paese – ovvero la Direzione generale per la promozione del Sistema-Paese (DGSP) – non è possibile rinvenire alcuna definizione se non attraverso una ricostruzione dei compiti a tale soggetto assegnati chiamato, in generale, ad assicurare la “coerenza complessiva delle attività” – di promozione, sostegno e valorizzazione con l’estero – “del Paese e di tutte le sue componenti”.⁷

È evidente qui la tautologia della formula, rivelando al contempo un concetto privo di confini definiti. Guardando così agli oggetti della promozione all’estero del Sistema-Paese, oltre alle realtà produttive delle imprese, emergono, quali altri sue componenti, la lingua, la cultura, la scienza, la tecnologia, la creatività italiane, la ricerca. Gli interessi oggetto della promozione sono allora quelli economici ma anche culturali e scientifici.

In questo sistema, in definitiva, nella rete integrata di interessi e azioni, i soggetti, siano essi istituzioni pubbliche oppure privati, sono senza dubbio chiamati, stante la guida di un centro di raccordo, a coordinare e integrare le proprie capacità e attività – politiche-amministrative, finanziarie, imprenditoriali ma anche socio-culturali nonché comunicative e informative – quali componenti di un “unico” apparato economico-

⁷ Il decreto di riorganizzazione del Ministero degli Affari Esteri, 19 maggio 2010, n. 95 come novellato dal dpr 29 dicembre 2016, n. 260 prevede, all’art. 5, comma 5, lett. a che la DGSP “assicura, d’intesa con le altre Direzioni generali competenti, anche attraverso la rete degli uffici all’estero, la coerenza complessiva delle attività di promozione, sostegno e valorizzazione con l’estero del Paese e di tutte le sue componenti”.

produttivo⁸ concorrenti allo sviluppo del Paese Italia. In tal modo si passa dal sistema-impresa individuale a un sistema generale, a un sistema economico nazionale complessivo teso al *marketing* non solo dei prodotti di alta moda, del Made in Italy, del turismo italiano, del cibo italiano, della cultura italiana ma al marketing della “Italia”. Nel Sistema-Paese, tutte le forze individuali entrando in connessione, comprese le imprese, devono così perseguire un obiettivo comune, “nazionale”, ovvero quello di promuovere il Paese, tutelandone gli interessi.

Soprattutto, appare evidente che qui si intende valorizzare è l’identità culturale dell’Italia, promuovendone l’immagine verso l’esterno.

È tale finalità a distinguere la DGSP da altri soggetti a cui pure viene assegnato il compito di curare la “cooperazione allo sviluppo” o anche, più specificamente, l’internazionalizzazione delle imprese, promuovendo altresì il Made in Italy.⁹

In definitiva, ad assumere rilievo in questo caso è il profilo teleologico – la promozione dell’identità culturale italiana – che tocca trasversalmente diversi interessi.

Attraverso attività e prodotti anche economici, si vuole invero promuovere l’emblema-Italia, ossia in ultimo il “valore culturale” dell’Italia che ben può contare sullo “immaginario” veicolato a livello internazionale dal successo di grandi artisti e imprenditori, dalla ricchezza del patrimonio territoriale, artistico e culturale, dalla qualità dei prodotti enogastronomici. Questo emblema, definibile su un piano percettivo, è la proiezione a rete di una molteplicità di beni, economici e

⁸ Nello stesso dpr 95/2010, all’art. 5, comma 8, lett. a si fa riferimento alla “Direzione generale per la Cooperazione allo sviluppo” presso lo stesso Ministero che attende ai compiti assegnati dalla legge 11 agosto 2014, n. 125 e in particolare: “Cura d’intesa con le altre direzioni generali competenti, la rappresentanza politica e la coerenza delle azioni in materia di cooperazione per lo sviluppo nell’ambito delle relazioni bilaterali, con le organizzazioni internazionali, e con l’Unione europea ivi incluse quelle relative agli strumenti finanziari europei in materia di cooperazione allo sviluppo e di politiche di vicinato nonché al Fondo europeo di sviluppo, con le banche e i fondi di sviluppo a carattere multilaterale e in materia di finanziamento allo sviluppo, ivi inclusi gli strumenti innovativi”.

⁹ Secondo la lett. c. dell’art. 5, comma 5, la DGSP “promuove, nel rispetto delle competenze delle altre amministrazioni dello Stato e d’intesa con queste, anche in relazione ad enti di rispettivo riferimento, l’internazionalizzazione del Sistema-Paese e segue i rapporti con le realtà produttive italiane e le relative associazioni di categoria, nonché con le Regioni e le altre autonomie locali per quanto attiene alle loro attività con l’estero”.

culturali che siano, materiali e immateriali, portatori comunque dell'identità culturale della collettività italiana, della sua storia, lingua e cultura, dell'individualità dello “spirito” di un popolo che concorre al processo storico dell'umanità.¹⁰ In questo processo anche i prodotti economici e imprenditoriali, divenendo “culturalmente rilevanti” giacché hanno rilievo più per quello che essi sono in grado di rappresentare – il Paese – che per quel che materialmente sono, si “smaterializzano” per assumere una valenza identitaria. Essi assumono in molti casi lo *status* di beni culturali intangibili. Si pensi, tra l'altro, ai prodotti enogastronomici tradizionali, in particolare all'enologia. In questa ultima ipotesi si possono citare diversi casi a riprova del legame con l'identità culturale di un Paese, nel tempo ben modificabile, come è stato per esempio per il vino friulano “Tocai” che ha visto la paternità esclusiva di denominazione assegnata alla produzione ungherese.

Il Sistema-Paese vuole in definitiva promuovere l'interesse culturale inteso, nella sua accezione ampia e dinamica, come promozione del progresso materiale e spirituale di una comunità – quella italiana – nella sua evoluzione temporale.¹¹ Si intende diffondere l'identità della Nazione pure oggetto di tutela della Repubblica italiana – quindi di tutto lo Stato-apparato nelle sue articolazioni territoriali¹² – secondo l'art. 9 Cost.

Come del resto è per la tutela dei beni ambientali e culturali, in questo caso ben vi è allora la coesistenza di diverse competenze normative investendo la finalità ultima della promozione del Paese una pluralità di ambiti materiali, ovvero quello della valorizzazione culturale, ma anche, ad esempio, quello dell'alimentazione (attribuite entrambe alla potestà concorrente) e quello del commercio (di competenza residuale). Questa complessità di interazioni, unitamente al decentramento amministrativo, spiega la necessità di forme di intesa e coordinamento tra Stato e Regioni/enti locali per l'esercizio delle funzioni esercitati da ciascuno nell'ambito di propria competenza.

¹⁰ Cfr. P. Rossi, “Cultura”, in *Enciclopedia del Novecento*, Giuffrè, Milano, 1975, p. 1145 e ss.

¹¹ Sulla “natura complessa” della concezione e più specificamente sulle imprese nei mercati internazionali v. A. Menisco, G. Mainolfi (a cura di), *Italia.Int. Competitività, percezioni e tutela del made in Italy sui mercati internazionali*, Torino, Giappichelli, 2019, p. IX.

¹² Vedi art. 114 Cost: “La Repubblica è costituita dai Comuni, dalle Province, dalle Città metropolitane, dalle Regioni e dallo Stato”.

In quest’ottica, il Sistema-Paese si mostra come una sorta di *brand*, di marchio che svincola, quale sintesi simbolica unitaria di un popolo, il valore culturale immateriale dalla cosa. Del resto le amministrazioni dello Stato, oltre che degli altri enti locali, ben possono, come previsto di recente, dotarsi di un marchio, “anche aventi ad oggetto elementi grafici distintivi tratti dal patrimonio culturale, storico, architettonico o ambientale del relativo territorio”.¹³

Sotto un profilo concettuale, potremmo dire, in ultimo, che la nozione Sistema-Paese quale nozione “aperta”, priva di un contenuto specifico e di una propria definizione, è una nozione “liminale”, per prendere a prestito un’espressione di autorevole dottrina riferita al “bene culturale”,¹⁴ giacché definibile solo attraverso il rinvio ad altre discipline non giuridiche legata alla “percezione”. Il suo contenuto può cioè essere desunto dalla percezione in dato momento storico, da parte della collettività, del valore culturale italiano sotteso alle attività e ai beni promossi dal sistema, riconducibili in molti casi – si pensi alla lingua e ai prodotti enogastronomici tipici – nella categoria del bene culturale intangibile, quali espressione di identità culturale collettiva.

Il regime giuridico

Se manca una disciplina giuridica che detti un regime unitario del Sistema-Paese, in alcuni casi, la normativa di riferimento può essere anche quella dei beni culturali intangibili. Si tratta di beni che non contano soprattutto sulla materia e sullo spazio ma sul tempo e sulle tradizioni comunitarie, quali attività o meglio testimonianze di antiche pratiche: dalle manifestazioni e feste patronali alla rievocazione di antichi palii, dalla preparazione di un cibo alle pratiche tradizionali artigianali.

¹³ Art. 19, comma 3, d.lgs. 10 febbraio 2005, n. 30, recante il *Codice della proprietà industriale*.

¹⁴ Secondo Per M.S. Giannini, “I beni culturali”, *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*, 1976, p. 3 ss. (ora anche in Id., *Scritti*, VI, Milano, 2005), la nozione di bene culturale è “giuridicamente valida in quanto nozione liminale, ossia nozione a cui la normativa giuridica non dà un proprio contenuto, una propria definizione per altri tratti giuridicamente conchiusi, bensì opera mediante rinvio ad altre discipline non giuridiche”.

Il riferimento è senza dubbio, nel caso qui in esame, ai prodotti enogastronomici tipici ma potrebbe anche essere, ad esempio, alle tradizionali conoscenze aziendali, ovvero il know-how,¹⁵ al “modo” di fare la moda italiana o alle “competenze” nel confezionare abiti o scarpe come espressione di creatività umana sotto il profilo tecnico (una sorta di artigianato artistico di dimensione industriale), ai “macchinari”, insomma a beni che inverano una consolidata tradizione (culturale) della comunità: senza alcuna pretesa definitoria, ricorrendo agli atti internazionali che per primi sono intervenuti sul tema, potremo dire allora che sono tali “le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale”.¹⁶

Per gli altri beni che invece mancano di questi connotati, in ogni caso rileverebbe soprattutto il valore culturale insito in essi. Tale valore evocando, secondo la visione gianniniana, l'immaterialità, darà luogo a una dematerializzazione della *res* e quindi a una immaterialità sia pure di proiezione, non coincidente ma solo contigua con quella dei beni culturali immateriali.¹⁷ Quest'ultimi non sembrano, peraltro, rinvenire la propria

¹⁵ Se nel nostro ordinamento il Codice della Proprietà Intellettuale offre una definizione del solo concetto di “informazioni segrete”, è nel diritto UE, attraverso il Regolamento CE 772/2004 del 27 aprile 2004, che viene definito il know-how da intendersi come “il patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate, derivanti da esperienze e da prove, che sia (i) segreto, vale a dire non generalmente noto, né facilmente accessibile; (ii) sostanziale, vale a dire significativo e utile per la produzione dei prodotti contrattuali; e (iii) individuato, vale a dire descritto in modo sufficientemente esauriente da consentirne la verifica” (art. 1, lett. i). Peraltro, di recente, è intervenuta la Direttiva (UE) 2016/943 dell'8 giugno 2016 su *Protezione del know-how riservato e delle informazioni commerciali riservate*, di recente recepita con Decreto Legislativo 11 maggio 2018, n. 63.

¹⁶ Art. 2 della Convenzione UNESCO *Per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale* approvata il 17 ottobre 2003 e resa esecutiva con lg. 27 settembre 2007, n. 167 “Ratifica ed esecuzione della Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, adottata a Parigi il 17 ottobre 2003 dalla XXXII sessione Conferenza generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura (Unesco)”. Tale disposizione specifica poi che “Tale patrimonio culturale intangibile, è trasmesso di generazione in generazione, è costantemente ricreato dalle Comunità e dai gruppi interessati in conformità al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia, e fornisce loro un senso di identità e di continuità, promuovendo così il rispetto per la diversità culturale e la creatività umana”.

¹⁷ V., in merito, G. Morbidelli, “Il valore immateriale dei beni culturali”, *Aedon*, 2012. V., *ivi*, sullo stesso tema, anche altri autori tra cui A. Bartolini, G. Severini, S. Fantini e M. Dugato.

normativa nel testo legislativo specificamente dedicato alla tutela e valorizzazione dei beni culturali.¹⁸ Pur trattandosi di un settore vicino ai beni culturali materiali, quelli intangibili sembrano richiedere, per natura e finalità, strumenti e istituti diversi da quelli previste per le cose.

Se secondo la nota definizione della Commissione Franceschini il patrimonio culturale è qualunque “bene che costituisca testimonianza *materiale* avente valore di civiltà”¹⁹ (corsivo nostro) mentre poi Giannini insisteva sulla valenza culturale del bene a prescindere dalla sua materialità, il Codice dei beni culturali e del paesaggio del 2004, all’art 2., comma 2, sembra recepire un’accezione materiale, “reale” del bene del patrimonio culturale,²⁰ connettendo il valore culturale alla *res*.²¹ Anche in questo testo, emerge insomma una concezione materiale dei beni culturali per cui al fondo “c’è sempre una cosa oggetto di un diritto patrimoniale”.²²

L’ambito di efficacia del Codice legato alle testimonianze materiali di civiltà esclude così dal suo campo di applicazione i beni culturali immateriali a cui il legislatore ritiene impossibile estendere gli istituti e gli strumenti di tutela dei beni culturali materiali come peraltro espressamente stabilisce all’art 7 bis, introdotto successivamente dal d.lg.

¹⁸ Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, ai sensi dell’articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137, come successivamente modificato e integrato.

¹⁹ I lavori della *Commissione d’indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, artistico e del paesaggio*, c.d. Commissione Franceschini dal nome del suo presidente, istituita con la legge 26 aprile 1964, n. 310, portò all’adozione di diverse dichiarazioni rivolte al Governo ed al Parlamento. Attraverso l’istituzione di una serie di gruppi di studio tra cui quello per la revisione delle norme di tutela del patrimonio culturale composto da Massimo S. Giannini, si arrivò alla stesura di un testo composto di ben 84 dichiarazioni e 9 raccomandazioni, tra cui in particolare la dichiarazione I sul patrimonio culturale della nazione degli atti della Commissione per cui: “Appartengono al patrimonio culturale della Nazione tutti i beni aventi riferimento alla storia della civiltà. Sono assoggettati alla legge i beni di interesse archeologico, storico, artistico, ambientale e paesistico, archivistico e librario, ed ogni altro bene che costituisca testimonianza materiale avente valore di civiltà”.

²⁰ Cfr. G. Severini, “Disposizioni generali”, in M. A. Sandulli (a cura di), *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 22 e ss.

²¹ Laddove si specifica che “Sono beni culturali le *cose immobili e mobili* che, ai sensi degli articoli 10 e 11, presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà” (corsivo nostro).

²² S. Cassese, *L’Amministrazione dello Stato*, Giuffrè, Milano, 1976, p. 177 e ss.

26 marzo 2008, n. 62, relativo specificamente alle "Espressioni di identità culturale collettiva": queste espressioni "contemplate dalle Convenzioni Unesco per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale"²³ e per la protezione e promozione delle diversità delle espressioni culturali"²⁴ sono sottoposte alle norme del Codice "solo qualora esse siano rappresentate da testimonianze materiali". Eppure il riconoscimento internazionale del bene culturale immateriale assume grande rilevanza anche nell'ordinamento interno.

Dall'inserimento nelle liste del Patrimonio Immateriale Unesco deriva l'obbligo non solo per la Comunità internazionale ma anche per i singoli Stati di adottare misure "volte a garantire la vitalità del patrimonio culturale, ivi compresa l'identificazione, la promozione, la valorizzazione, la trasmissione" (art. 11, Convenzione Unesco sul patrimonio culturale immateriale). In quest'ottica, sia pure solo molto di recente, si è arrivati all'adozione di una normativa nazionale²⁵ specifica per il patrimonio culturale immateriale UNESCO, vale a dire per le "tradizioni orali, lingue, pratiche sociali, conoscenze, abilità artigiane (...)" (art. 2, par. 2, Convenzione Unesco): qui la salvaguardia contempla tutte quelle misure diverse da quelle atte a tutelare l'integrità fisica dei beni e la proprietà materiale, intendendo invece favorire la trasmissione del patrimonio culturale immateriale fra le generazioni attraverso strumenti

²³ In particolare, si tratta della Convenzione Unesco 2003, cit. Il contenuto definitorio del patrimonio culturale immateriale vede un'ampia categoria di beni: tradizioni orali, lingue, arti dello spettacolo, consuetudini sociali, eventi rituali e festivi, conoscenze ed abilità artigiane che i gruppi e anche individui riconoscono come parte del loro patrimonio culturale (art. 2, c. 1). Peraltro, all'art. 11, si affida a ogni Stato contraente il compito di individuare gli elementi del patrimonio culturale immateriale presente sul suo territorio: così in Italia sono stati dichiarati dall'Unesco, su richiesta di candidatura nella 'lista' entro il 20 dicembre alla Commissione Nazionale-UNESCO/CNIU e poi valutazione Comitato patrimonio mondiale, n.8 beni del Patrimonio immateriale tra cui l'Opera dei Pupi siciliani, la Dieta mediterranea e l'arte dei pizzaioli napoletani.

²⁴ Convenzione Unesco sulla protezione e promozione delle diversità delle espressioni culturali, che si prefigge il fine di proteggere e promuovere l'interculturalità, approvata il 17 ottobre 2003 e adottata a Parigi il 20 ottobre 2005 nella 33° sessione della Conferenza Generale dell'Unesco e ratificata in Italia con legge 19 febbraio 2007, n. 19: qui si ha definizione di "espressioni culturali" come quelle cioè "che derivano dalla creatività degli individui, dei gruppi e delle società".

²⁵ Legge 8 marzo 2017 n. 44 in tema di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale immateriale che a tal fine detta modifiche alla legge 20 febbraio 2006, n. 77 recanti le "Misure speciali di tutela e fruizione dei siti e degli elementi italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella 'lista del patrimonio mondiale', posti sotto la tutela dell'UNESCO".

quali la identificazione, la documentazione, la preservazione, la promozione e la valorizzazione.

Il fenomeno dei beni culturali immateriali è del resto relativamente recente e mostra un’assenza di unitarietà di regime che pure si imporrebbe, a livello statale, sia anche solo attraverso principi fondamentali tenuto conto che la materia concernente la “valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali” è affidata alla legislazione concorrente di Stato e regioni (art. 117 Cost., comma 3).²⁶ Senza voler entrare nel merito di discettazioni sul riparto di competenze in particolare per i beni culturali immateriali è indubbia la necessità di una disciplina specifica statale che detti, grazie anche un raccordo centro-periferia – malgrado il principio di leale collaborazione non si imponga al procedimento legislativo²⁷ – le linee guida cui le Regioni sarebbero tenute ad uniformarsi.

Per dirla con parole della Corte utilizzate rispetto alle attività culturali “per i profili per i quali occorra necessariamente una considerazione complessiva a livello nazionale dei fenomeni e delle iniziative” è corretto insomma pensare che “dovranno essere elaborate procedure che continuino a svilupparsi a livello nazionale, con l’attribuzione sostanziale di poteri deliberativi alle regioni od eventualmente riservandole allo stesso Stato, seppur attraverso modalità caratterizzate dalla leale collaborazione con le regioni”.²⁸ Non di meno è lo sviluppo della cultura come la sua divulgazione, “finalità di interesse generale, il cui perseguimento fa capo alla Repubblica in tutte le sue articolazioni (art. 9 della Costituzione) anche al di là del riparto di competenze per materia fra Stato e Regioni di cui all’art. 117 della Costituzione”.²⁹

²⁶ Tradizionalmente la valorizzazione dei beni culturali era svolta dagli organi preposti alla tutela e congiuntamente (sia pure in forma “ancillare”) all’esercizio di questa (sul territorio da soprintendenze di settore e a livello centrale dalle corrispondenti direzioni generali). Dopo la riforma del titolo V del 2001 della Costituzione, è stato introdotto un distinguo tra tutela e valorizzazione mostrando una definizione delicata non solo per i risvolti concettuali e sostanziali ma anche per il diverso regime sul piano del riparto competenze legislative tra Stato e regioni: secondo l’art. 117 Cost, spetta allo Stato la potestà esclusiva per la tutela (comma 2, lett. s.), mentre la valorizzazione è funzione statale da esercitare unitamente alle Regioni, in via concorrente, per (c. 3).

²⁷ Di recente, in merito, Corte cost., 2016, n. 251.

²⁸ Sentenza Corte Cost., 21 luglio 2004, n. 255.

²⁹ Corte Cost., 21 ottobre 2004, n. 307.

I beni culturali immateriali, anche quelli tali per proiezione, più che delle misure tradizionali di tutela proprie dei beni culturali *quae tangi possunt*, necessitano in particolare di forme di trasmissione e “comunicazione” del valore culturale. In quest’ottica, la promozione della conoscenza attualmente è rimessa in particolare agli atti legislativi regionale. I beni immateriali si prestano invero ad avere soprattutto (se pur non esclusivamente) un “riconoscimento” a livello di enti locali essendo questi i soggetti in grado di meglio rilevarne il radicamento tradizionale. A tal fine, talora, si istituiscono i registri dei beni immateriali.³⁰

La tutela – “diretta principalmente ad impedire che il bene possa degradarsi nella sua struttura fisica e quindi nel suo contenuto culturale”,³¹ dunque a impedire che si perda la memoria del bene immateriale – necessaria per ogni bene culturale, materiale e immateriale che sia, nel caso delle “*res incorporales*” non può che trovare in forme di “riconoscimento” una misura adeguata di protezione. È del resto questa la prima attività in cui si sostanzia la tutela, ovvero “quella del riconoscere il bene culturale come tale”: attraverso la definizione delle caratteristiche originali dei beni immateriali, le misure di catalogazione sono i più idonei a dichiararne il valore culturale e a preservare nonché “comunicare” la loro memoria, con effetti sul piano della reputazione e del mercato. La valorizzazione diretta alla migliore conoscenza del patrimonio culturale, “soprattutto alla fruizione del bene culturale” può trovare invece validi strumenti in misure di sostegno, finanziarie e organizzative.

Alcuni aspetti organizzativi

Cabina di regia diretta ad assicurare l’unitaria e integrata promozione delle varie componenti del Sistema-Paese (economia, cultura, scienza e

³⁰ Sono un esempio: L.R. Puglia n. 30 del 2012 *Interventi regionali di tutela e valorizzazione delle musiche e delle danze popolari di tradizione orale* con albo dedicata ai soggetti che, “in qualsiasi forma giuridica e senza scopo di lucro, (...) svolgano attività di musica e di danza popolare” (art3); L.R. Piemonte n. 38 del 7 aprile 2000, *Interventi a sostegno delle attività musicali*, con “albo regionale dei soggetti che svolgono attività musicali popolari al quale potranno aderire associazioni e gruppi autonomi” (art. 2), nonché L.R. Basilicata 11 agosto 2015 n. 27 *Disposizioni in materia di patrimonio culturale, per la valorizzazione, gestione e fruizione dei beni materiali ed immateriali e la valorizzazione di itinerari culturali*.

³¹ Sentenza Corte Cost., 21 luglio 2004, n. 9.

tecnologia), garantendone la “coerenza complessiva” anche con le attività delle Regioni e delle altre autonomie territoriali è, come si diceva, la Direzione generale per la promozione del Sistema-Paese – DGSP. Istituita presso il Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, questa è a sua volta articolata in undici uffici, ciascuno chiamato a curare un aspetto specifico,³² con un ulteriore suddivisione interna in sezioni.³³ Oltre a preoccuparsi della diffusione della lingua, della cultura, della scienza, della tecnologia e della creatività italiane all'estero, la DGSP promuove “l'internazionalizzazione del Sistema-Paese e segue i rapporti con le realtà produttive italiane e le relative associazioni di categoria nonché con le Regioni e le altre autonomie locali per quanto attiene alle loro attività con l'estero” (art. 5, comma 5, lett. c). Al fine di sostenere gli interessi del sistema imprenditoriale italiano nella penetrazione dei mercati stranieri, anche grazie all'organizzazione insieme agli altri attori preposti all'internazionalizzazione delle imprese, di eventi promozionali (quali, ad esempio, missioni di operatori economici in Paesi in crescita e nei quali esistono opportunità da cogliere, Presentazioni Paese in Italia, Business Forum in Italia o all'estero), la Direzione Generale per la Promozione del Sistema-Paese, si avvale, coordinandoli, di diversi uffici esterni, preesistenti come ambasciate, consolati, istituti italiani di cultura, camere di commercio all'estero e dell'Enit in raccordo con altri enti, associazioni, imprese, centri di ricerca ed università. Il ruolo che essa assume rispetto alle imprese si rivela così duplice, ovvero non solo supporto istituzionale ma anche informativo alle imprese per un primo orientamento al mercato.³⁴

³² Ufficio I – Internazionalizzazione del sistema economico; Ufficio II – Internazionalizzazione delle autonomie territoriali, turismo, sport; Ufficio III - Investimenti esteri in Italia e strumenti finanziari per l'internazionalizzazione; Ufficio IV – Internazionalizzazione dell'industria dell'aerospazio e della difesa; Ufficio V – Sistema della formazione italiana nel mondo; Ufficio VI – Cooperazione culturale in ambito multilaterale, missioni archeologiche; Ufficio VII – Promozione della lingua e dell'editoria italiane, internazionalizzazione delle università, borse di studio; Ufficio VIII – Promozione culturale e Istituti italiani di cultura; Ufficio IX - Politiche e attività bilaterali per l'internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica e dell'innovazione; Ufficio X – Politiche e attività multilaterali in materia di ricerca, scienza e spazio; Ufficio XI – Proprietà intellettuale e società dell'informazione.

³³ V. decreto DGSP del 16 febbraio 2017, n. 3600/68 bis.

³⁴ Così N. Lener, “Intervista MAECI. Piccola e media impresa, il Sistema-Paese punta sull'internazionalizzazione”, *Microfinanza*, 2015, p. 13 e ss.

Grande rilievo assume qui poi l'ICE trasformata in “Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane”,³⁵ sottoposta sinora ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello sviluppo economico,³⁶ e da ultimo passata sotto la sorveglianza del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, d'intesa, per le materie di competenza, con il Ministero dello sviluppo economico.³⁷ Quanto invece alla definizione delle strategie riguardanti specificamente l'attività di promozione con l'estero e lo sviluppo dell'internazionalizzazione del sistema Paese, oggi spetta al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale a cui sono trasferite le funzioni esercitate in precedenza dal Ministero dello sviluppo economico.³⁸ Questi ultimi soggetti, in copresidenza anche con il Ministro delle politiche agricole, alimentari e forestali, dal Ministro con delega del turismo, per le materie di propria competenza, sono chiamati altresì a definire le linee guida e di indirizzo strategico, delineate con il supporto del Ministro dell'economia e delle finanze, del presidente della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome e dei presidenti, rispettivamente, dell'Unione italiana delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, della Confederazione generale dell'industria italiana, di R.E.TE. Imprese Italia, di Alleanza delle Cooperative italiane e dell'Associazione bancaria italiana.³⁹

³⁵ Art. 14, comma 18 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, come modificato dalla L. 22 dicembre 2011, n. 214 Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, recante *disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici*.

³⁶ Presso questo Ministero, con legge di stabilità 2015, è stato istituito un apposito fondo per la realizzazione di azioni a sostegno di una campagna promozionale straordinaria a favore del “Made in Italy”, che ha visto l'ICE incaricato dell'attuazione di specifici progetti di intervento.

³⁷ Mentre si scrive è stato approvato il decreto-legge 21 settembre 2019, n. 104, convertito con modificazioni dalla legge 18 novembre 2019, n. 132, recante, fra l'altro, disposizioni urgenti per la riorganizzazione di Ministeri, che al comma 7 dell'art. 2 stabilisce che “entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del decreto, lo statuto dell'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane–Ice è modificato, al solo fine di prevederela vigilanza da parte del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, d'intesa, per le materie di competenza, con il Ministero dello sviluppo economico”.

³⁸ Secondo l'art. 2, comma 1 del decreto-legge n. 104/2019.

³⁹ Art 14, comma 18 bis lg 111/ 2011, n. 111, come modificato dall'art. 41, comma 1, lettera a), legge n. 134 del 7 agosto 2012.

L’ICE coopera con la DGSP, in stretto raccordo con le regioni, le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, le organizzazioni imprenditoriali e gli altri soggetti pubblici e privati interessati, per sviluppare l’internazionalizzazione delle imprese italiane e dei loro prodotti e servizi, promuovendone l’immagine nel mondo, grazie anche a partecipazioni a fiere, iniziative promozionali *ad hoc*, presentazione dei mercati esteri. Dovendo effettuare anche studi di mercato, questo organo è infine il più idoneo a svolgere un ruolo fondamentale anche al fine dell’assistenza e consulenza alle imprese che si aprono ai mercati internazionali.

Peraltro, come si diceva, anche gli istituti di cultura, in particolare grazie alla riforma degli anni ‘90 del secolo scorso,⁴⁰ rivelano un ruolo importante innanzitutto nella promozione e diffusione della cultura e della lingua italiana negli Stati nei quali hanno sede (ovvero nelle capitali e nelle principali città degli Stati con i quali l’Italia intrattiene relazioni diplomatiche). Favoriti anche dai rapporti con istituzioni e personalità del mondo culturale del Paese ospitante che essi intrattengono, questi soggetti sono ben in grado di creare e sviluppare contatti tra gli operatori culturali italiani e stranieri, promuovendo progetti per la conoscenza della cultura e della realtà nonché iniziative, manifestazioni culturali (eventi di arte, musica, cinema, letteratura, danza, moda, design, fotografia e architettura) e mostre.

Un ultimo cenno specifico merita l’ENIT – Agenzia nazionale del turismo⁴¹. Nello svolgere attività di promozione del turismo, questo ente è chiamato a “individuare, organizzare, promuovere e commercializzare i servizi turistici, culturali” nonché “i prodotti enogastronomici, tipici e artigianali in Italia e all’estero, con particolare riferimento agli investimenti nei mezzi digitali”. Realizza, inoltre, strategie di “promozione all’estero dell’immagine turistica italiana” e di informazione al fine di sostenere le imprese per la commercializzazione dei prodotti turistici italiani, operando in collegamento con le produzioni di qualità degli altri settori economici e produttivi, la cultura e l’ambiente.

⁴⁰ Legge 22 dicembre 1990 n. 401, recante Riforma degli Istituti italiani di cultura e interventi per la promozione della cultura e della lingua italiana all’estero.

⁴¹ Art. 16 del decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, convertito con modificazioni dalla L. 29 luglio 2014, n. 106. Il D.P.C.M. 21/05/2015 che ha approvato il nuovo Statuto dell’ENIT, nello specificare i compiti prevede che l’ENIT.

IL GOLDEN POWER: TRA INTERNAZIONALIZZAZIONE E TUTELA/PROMOZIONE DELL'INTERESSE NAZIONALE ED EUROUNITARIO

Lucia Minervini*

Premessa

In un contesto globalizzato e caratterizzato da una maggiore interdipendenza degli operatori economici, i poteri speciali d'intervento nelle *governance* societarie, attribuiti al Governo, costituiscono uno strumento di controllo di quegli investimenti esteri che possono minacciare gli interessi pubblici nazionali sottesi a settori sensibili dell'economia (difesa, fonti di energia, servizi pubblici, telecomunicazioni ecc.), legislativamente individuati.

In particolare, all'esito della metamorfosi realizzata con i continui interventi del legislatore nazionale sulla spinta euro-unitaria, l'istituto del c.d. *golden power*, introdotto con decreto-legge 15 marzo 2012, n. 21, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 maggio 2012, n. 56 recante "norme in materia di poteri speciali sugli assetti societari nei settori della difesa e della sicurezza nazionale, nonché per le attività di rilevanza strategica nei settori dell'energia, dei trasporti delle comunicazioni", costituisce un terreno di osservazione privilegiato della ricerca continua di un punto di incontro tra l'esigenza politica di tutelare gli interessi strategici degli Stati e quella di non ostacolare la libera circolazione dei capitali all'interno del mercato unico e di *promuovere*, altresì, gli investimenti esteri in ragione dei benefici che apportano all'economia in termini di crescita, sbocchi occupazionali ed innovazione.

I *poteri speciali* conferiti al Presidente del Consiglio dei Ministri in relazione ad *attività di rilevanza strategica* per il sistema della difesa e sicurezza nazionale (art. 1, d.l. n. 21/2012) nonché alle reti e agli impianti

* Lucia Minervini è avvocato, dottore di ricerca e funzionario presso il Ministero della Difesa.

di rilevanza strategica nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni (art. 2, d.l. n. 21/2012) e alta tecnologia (art. 2, comma 1-ter, d.l. n. 21/2012) e, da ultimo per le reti di telecomunicazione elettronica a banda larga con tecnologia 5G¹ (art. 1-bis, d.l. n. 21/2012) consentono al governo di effettuare un controllo sui passaggi proprietari delle società mediante condizioni, veto o opponendosi.

Pertanto, il golden power sembra costituire, pur nei limiti legislativamente fissati, uno strumento di intervento pubblico nell'economia, di controllo sull'attività di impresa che vede ampliarsi “a macchia d'olio”² il suo perimetro di applicazione, sollevando profili di riflessione sia in relazione alle regole concorrenziali che governano il mercato sia in relazione al principio di libera iniziativa economica sancito dall'art. 41 della Costituzione³.

Come noto, a partire dagli anni '90 del secolo scorso lo Stato ha tendenzialmente abbandonato la partecipazione diretta alle strutture dell'impresa assumendo il ruolo di regolatore esterno ed imparziale, dando il via alle privatizzazioni nell'ambito di una riforma dell'intero sistema delle partecipazioni statali. Tuttavia, l'esigenza di tutelare superiori esigenze di sicurezza nazionale e le attività economiche strategiche ha spinto il legislatore ad adottare meccanismi di protezione attribuendo allo Stato incisivi poteri di ingerenza nel mercato.

Non può non evidenziarsi la preoccupazione che la riserva di siffatte prerogative in capo allo Stato possa porsi in *potenziale conflitto con i pilastri del diritto comunitario costituiti dalla concorrenza e dalle libertà fondamentali del TFUE* che garantiscono la mobilità di merci, servizi, capitali e persone. E infatti, l'applicazione dei poteri governativi (di veto,

¹ S. Cassese, “Neostatalismo Hi-Tech, La fabbrica dei veti”, in *Corriere della sera, L'economia*, 5 agosto 2019, pone tra l'altro, l'interrogativo in ordine al fatto che un controllo così pervasivo sulla tecnologia 5G, sia veramente motivato da esigenze di strategiche di difesa e sicurezza nazionale.

² S. Cassese, *ibidem*.

³ S. Cassese, *ibidem*, con riferimento alle recenti riforme evidenzia che “Le norme adottate, oltre ad essere sproporzionate rispetto all'obiettivo di assicurare la cybersicurezza violano sia un principio costituzionale sia una regola europea. Il principio costituzionale violato è quello della riserva di legge in senso sostanziale. È noto che i programmi e i controlli sull'attività di impresa possono essere stabiliti solo dalla legge (art. 41 della Costituzione). Ma non basta che la legge autorizzi controlli in bianco, deve anche definirne i criteri, lo scopo, i limiti, le procedure. Se non fa questo la riserva della materia alla legge è aggirata, c'è un rispetto solo nominalistico della costituzione. Ed è quello che si verifica con il decreto-legge del marzo 2019 e successivi”.

opposizione ecc.) potendo condizionare in maniera significativa il comportamento e le scelte degli investitori, ostacolando l'acquisto di imprese domestiche da parte di soggetti stranieri e promuovendo le industrie nazionali potrebbe costituire in concreto un fattore di distorsione del libero gioco della concorrenza, oltre che una violazione delle libertà di circolazione dei capitali e di stabilimento. Con tale istituto si ammette il sacrificio dei valori concorrenziali, al ricorrere di specifiche condizioni di carattere formale e procedurale definite dalla giurisprudenza comunitaria, al fine di salvaguardare altri presupposti interessi pubblici strategici.

La *ratio* del conferimento di poteri speciali allo Stato in taluni settori economici risiede nella *necessità straordinaria di tutelare la sicurezza nazionale e l'ordine pubblico*. D'altra parte è stato osservato che "l'esercizio dei poteri speciali si configura non solo come un presidio per le *attività strategiche* che fanno capo alle società destinatarie di operazioni di acquisizioni, ma al contempo anche come uno strumento di tutela della relativa dimensione industriale e del complesso di conoscenze tecnologiche che assieme costituiscono un *patrimonio strategico* non solo delle società target ma anche dell'intero Sistema-Paese".⁴

Sul piano della politica economica ed industriale è stato evidenziato come l'esercizio di tali "poteri" debba trovare il giusto equilibrio con la necessità di favorire investimenti esteri nel nostro Paese (anche nella considerazione che nel 2017 il flusso globale di investimenti esteri è stato pari a 1.430 miliardi di dollari e che i Paesi che sono riusciti a intercettare più investimenti all'estero sono anche quelli che crescono in misura maggiore: Cina, Usa, Singapore, Hong Kong e, in Europa, l'Olanda).⁵ In tal senso sembra che la disciplina della *golden power* sia *in fieri* e si stia conformando all'evoluzione degli scenari geopolitici e industriali.

⁴ Relazione del Governo presentata al Parlamento in riferimento all'attività svolta sulla base dei poteri speciali attribuiti sugli assetti societari nei settori della difesa e della sicurezza nazionale, nonché per le attività di rilevanza strategica nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni, e sui risultati conseguiti dal 1° luglio 2016 al 31 dicembre 2018.

⁵ C. Ratzemberger (Direzione Generale per la Promozione del Sistema-Paese, MAECI), "L'attrazione degli investimenti esteri diretti", nel presente volume.

L’attualità del golden power tra ordinamento nazionale ed euro-unitario come strumento di politica industriale

L’attualità del tema è accresciuta dal susseguirsi di iniziative euro-unitarie che puntano a sviluppare forme di coordinamento e cooperazione, tra la Commissione e gli Stati membri, in merito al controllo degli investimenti esteri diretti che possano incidere sulla sicurezza e ordine pubblico a fronte dell’emergere di crescenti preoccupazioni rispetto alle acquisizioni di imprese europee che dispongono di tecnologie fondamentali e strategiche da parte di investitori esteri (Cina, ecc.).

In tale prospettiva, costituisce un importante elemento di novità il varo del recente Regolamento europeo 2019/452 del 19 marzo 2019, che istituisce un *quadro comune* per il controllo degli investimenti esteri diretti nell’Unione Europea (c.d. IDE) per motivi di sicurezza o di ordine pubblico che troverà applicazione dal prossimo 11 ottobre 2020, data entro la quale, peraltro, sarà necessario l’adeguamento della disciplina nazionale dei poteri speciali a quella europea.

Il richiamato Regolamento ha dato vita al *primo meccanismo di screening degli investimenti esteri extra UE*, per una visione complessiva delle operazioni in grado di influire sugli assetti infrastrutturali, produttivi e tecnologici dell’Unione nel suo complesso, come si vedrà nel prosieguo.

A livello nazionale, l’interesse verso il *golden power* è accresciuto dal continuo ricorso del Governo alla decretazione d’urgenza per estendere l’applicazione dei poteri speciali a nuovi ambiti quali: l’*alta tecnologia* (con il c. d. decreto fiscale n.148 del 2017), e i servizi di comunicazione elettronica a banda larga basati sulla tecnologia 5G (con il decreto-legge c.d. *Brexit* 25 marzo 2019, n. 22 convertito con modificazioni dalla legge 20 maggio 2019, n. 41).

La disciplina del *golden power*, sempre per rispondere alla straordinaria necessità e urgenza di per rafforzare la tutela della sicurezza nazionale in ambiti di rilevanza strategica, è stata ulteriormente integrata, con la previsione di significative modifiche procedurali finalizzate a dotare le amministrazioni di strumenti istruttori adeguati alla complessità delle valutazioni da svolgere nell’applicazione dei poteri speciali. In particolare, con il decreto-legge n. 62 dell’11 luglio 2019, sono stati triplicati i termini procedurali concessi all’amministrazione per

esercitare i poteri speciali, è stato regolato lo scambio di informazioni con le autorità amministrative indipendenti di settore, facendo cadere il segreto d'ufficio e apportati aggiustamenti definitori ispirati dal nuovo regolamento europeo, con riferimento, per esempio, alla nozione di soggetto esterno all'Unione europea.

Volgendo lo sguardo al profilo applicativo, si osserva che nella seconda Relazione del Governo presentata al Parlamento in riferimento all'attività svolta sulla base dei poteri speciali attribuiti sugli assetti societari nei settori della difesa e della sicurezza nazionale, nonché per le attività di rilevanza strategica nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni, e sui risultati conseguiti dal 1° luglio 2016 al 31 dicembre 2018, si registra un incremento del numero di operazioni straordinarie su attivi strategici posti all'attenzione della Presidenza del Consiglio dei ministri, rispetto al precedente periodo di monitoraggio (3 ottobre 2014-30 giugno 2016) a dimostrazione della maggiore conoscenza nel contesto imprenditoriale italiano della rilevanza dei doveri imposti dalla normativa in argomento e delle relative conseguenze sanzionatorie nel caso di violazione degli stessi.

Con riferimento alla *ratio* della disciplina dei poteri speciali, nella predetta Relazione si legge che essa è finalizzata a tutelare “un ampio e diversificato tessuto di interessi pubblici, quali le competenze tecnologiche acquisite nel corso degli anni – anche grazie all'impiego delle migliori risorse umane, materiali e finanziarie (spesso pubbliche) nazionali – nonché il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario delle imprese target e, di conseguenza, la loro stabilità, con evidenti benefici occupazionali”.

Uno sguardo al passato: genesi ed evoluzione dei poteri speciali sulle orme degli orientamenti della Corte di giustizia UE

Prima di procedere all'analisi delle più recenti riforme, si ritiene utile fare un passo nel passato per cogliere la misura dei significativi cambiamenti che l'originaria configurazione dell'istituto ha subito per adeguarsi al diritto comunitario.

Il c.d. *golden power* fa il suo ingresso nell’ordinamento con l’adozione in via d’urgenza del decreto-legge 15 marzo 2012, n. 21, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 maggio 2012, n. 56 recante “norme in materia di poteri speciali sugli assetti societari nei settori della difesa e della sicurezza nazionale, nonché per le attività di rilevanza strategica nei settori dell’energia, dei trasporti delle comunicazioni”.

La nuova normativa segna il superamento della c.d. *golden share* (letteralmente “azione d’oro”), di derivazione anglosassone presente in diversi ordinamenti europei (per esempio in Francia come *action specifiche*), che mirava a contrastare le scalate ostili di investitori esteri nelle società privatizzate a tutela dell’azionista pubblico, attribuendo al Governo poteri societari speciali “esorbitanti” rispetto alle possibilità che generalmente si ricollegano alla titolarità di partecipazioni azionarie.⁶

L’abbandono di tale meccanismo, disciplinato in Italia dall’articolo 2 del decreto-legge 31 maggio 1994, n. 332, convertito in legge, con modificazioni, dall’articolo 1, comma 1, della legge 30 luglio 1994, n. 474, si è reso necessario e improcrastinabile a seguito dalla decisione della Commissione Europea del 24 novembre 2011, di deferire l’Italia alla Corte di giustizia UE in conseguenza dell’apertura di una procedura di infrazione (n. 2009/2255) per l’incompatibilità della disciplina domestica con gli articoli 63 e 49 del Trattato sul funzionamento dell’Unione europea (TFUE), relativi, rispettivamente, alla libertà di circolazione dei capitali e alla libertà di stabilimento di impresa.

La riformata disciplina dei poteri attribuiti allo Stato si sviluppa, peraltro, in un diverso contesto storico nel quale all’esigenza iniziale di disciplinare le privatizzazioni si sostituisce quella di assicurare garanzie minime in determinati settori strategici attribuendo al Governo poteri forti, come reso evidente dal mutamento dello stesso *nomen iuris*. “Il focus” della normativa – come evidenziato in dottrina – “si sposta dal mantenimento di una forma di controllo su società un tempo pubbliche, ma poi in dismissione, alla volontà di difendere determinati ambiti considerati fondamentali per gli interessi generali dello Stato”.⁷

⁶ P. Lazzara, “La circolazione dei capitali e ‘golden share’”, in *Foro amministrativo* CDS, fasc.7-8, 2002, pag. 1607 nota a Corte giustizia UE, 4 giugno 2002, n. 503, sez. V.

⁷ G. Scarchillo, *Privatizzazioni e settori strategici. L’equilibrio tra interessi statali e investimenti stranieri nel diritto comparato*, Torino, Giappicheli Editore, 2018.

Il *golden power*, dunque è un istituto profondamente diverso dalla *golden share*. In primo luogo, il carattere innovativo del *golden power* si rinviene innanzitutto nel suo più esteso perimetro di applicazione riferito alla generalità di società attive in determinati settori di rilevanza strategica (e quindi anche a tutto il mondo delle PMI) non solo alle società oggetto di privatizzazione poiché la volontà sottesa è la difesa dell'attività considerata strategica indipendentemente dalla circostanza che sia stata di proprietà pubblica.

Inoltre, le condizioni, i criteri e le modalità di attivazione dei poteri speciali sono sottratti alla discrezionalità del Governo in quanto, a differenza che nel passato, sono dettate e predeterminate nel decreto legge n. 21 del 2012 e soggette, in sede di controllo giurisdizionale, a verifica *ex post*. Più specificamente, il suddetto decreto devolve le controversie relative all'esercizio dei poteri speciali alla giurisdizione esclusiva del giudice amministrativo e alla competenza inderogabile del TAR Lazio, il quale applicherà il rito abbreviato.

La disciplina di fonte primaria è poi completata da una serie di atti di natura regolamentare⁸ cui è demandata l'individuazione delle attività di rilevanza strategica per il sistema di sicurezza e difesa (art. 1, comma 1) e l'individuazione delle reti e degli impianti, ivi compresi quelli necessari ad assicurare l'approvvigionamento minimo e l'operatività dei servizi pubblici essenziali, i beni e i rapporti di rilevanza strategica per il settore dell'energia, trasporti e comunicazioni e da ultimo anche alta tecnologia e 5G. Anche la scelta a monte di fare ricorso ad una fitta regolazione concorre a ridurre la discrezionalità dell'amministrazione nell'esercizio dei poteri speciali in conformità agli orientamenti della giurisprudenza comunitaria e a renderli verificabili e trasparenti.

⁸ Decreto del Presidente della Repubblica 19 febbraio 2014, n. 35 Procedure per l'attivazione dei poteri speciali nei settori della difesa e della sicurezza nazionale, a norma dell'articolo 1, comma 8, del decreto legge 15 marzo 2012, n. 21; Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 6 giugno 2014, n. 108 Regolamento per l'individuazione delle attività di rilevanza strategica per il sistema di difesa e sicurezza nazionale, a norma dell'articolo 1, comma 1, del decreto-legge 15 marzo 2012, n. 21; Decreto del Presidente della Repubblica 25 marzo 2014, n. 85 Regolamento per l'individuazione delle attività di rilevanza strategica nei settori dell'energia, trasporti e comunicazioni, a norma dell'articolo 2, comma 1, del decreto-legge 15 marzo 2012, n. 21; Decreto del Presidente della Repubblica 25 marzo 2014, n. 86 Regolamento per l'individuazione delle procedure per l'attivazione dei poteri speciali nei settori dell'energia, trasporti e delle comunicazioni, a norma dell'articolo 2, comma 9, del decreto-legge 15 marzo 2012, n. 21.

A tal riguardo è stato autorevolmente evidenziato come con la suddetta riforma italiana si sia realizzato un cambio di paradigma europeo nell'intervento dello Stato in economia: *speciale* non è più *l'azione detenuta (golden share)* ma *l'intervento esercitato dallo Stato (golden power)*.⁹

E, invero, con riguardo alla compatibilità dei nuovi poteri speciali con il diritto comunitario, è stato evidenziato che gli stessi costituiscono “un'applicazione dettagliata delle condizioni e dei criteri che emergono dalla giurisprudenza”¹⁰ che possono giustificare, in via eccezionale, restrizioni alla libera circolazione dei capitali e alla libertà di stabilimento, ragione che ha portato alla archiviazione della predetta procedura di infrazione dalla Commissione europea il 15 febbraio 2017.

E, in effetti, la Corte di giustizia con diverse decisioni ha vagliato (e nella maggior parte dei casi censurato) le normative a tutela degli interessi strategici nazionali adottate non solo dall'Italia ma anche da diversi stati Membri (Portogallo, Regno Unito, Francia, Belgio, Spagna e Germania) richiedendo ai fini della compatibilità delle stesse con l'*acquis* comunitario la sussistenza di diverse condizioni ovvero: l'esistenza di un testo normativo preciso che riduca la discrezionalità dell'amministrazione, un sistema di controllo statale successivo e non di autorizzazione preventiva, la previsione di termini precisi per l'esercizio dell'opposizione, l'obbligo di motivare l'interferenza dello Stato, la previsione di un controllo giurisdizionale effettivo. A tal riguardo, si è evidenziato che la giurisprudenza comunitaria ha nel tempo delineato un modello di “golden share virtuosa” a cui gli Stati membri, compresa l'Italia, con successivi aggiustamenti normativi hanno cercato di adeguare i propri ordinamenti. A ciò può aggiungersi che la disciplina italiana, come ridefinita dal legislatore, sembra rispettare anche i requisiti recentemente posti dal nuovo Regolamento europeo n. 452 /2019 per la conformità al diritto comunitario dei meccanismi di controllo degli investimenti esteri, già adottati dagli Stati membri di cui si dirà nel seguito della trattazione.

⁹ F. Bassan, “Dalla golden share al golden power: il cambio di paradigma europeo nell'intervento dello stato sull'economia”, in *Studi sull'integrazione europea*, 2014.

¹⁰ F. Bassan, *op.cit.*

La disciplina dei poteri speciali esercitabili dal Governo: presupposti, tipologia, procedure e limiti

Il richiamato decreto-legge n. 21 del 2012 conferisce al Presidente del Consiglio dei Ministri *poteri speciali* da esercitare in relazione ad *attività di rilevanza strategica* per il sistema della difesa e sicurezza nazionale (art. 1) nonché alle reti e agli impianti di rilevanza strategica nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni (art. 2) e alta tecnologia (art. 2, comma 1-ter) e, da ultimo, per le reti di telecomunicazione elettronica a banda larga con tecnologia 5G (art. 1-bis).

Il presupposto per l'attivazione di tali poteri speciali nel settore della difesa e della sicurezza nazionale è la sussistenza di una *minaccia di grave pregiudizio per gli interessi essenziali* (art. 1, comma 1), invece, nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni oltre alla minaccia di grave pregiudizio per gli interessi pubblici relativi alla sicurezza e al funzionamento delle reti e degli impianti e alla continuità degli approvvigionamenti si richiede, altresì, che l'operazione possa generare “una situazione eccezionale, non disciplinata dalla normativa nazionale ed europea di settore” (art. 2, comma 3).

L'azione del governo, che deve muoversi nel rispetto principi euro-unitari di proporzionalità e ragionevolezza graduando le misure nei limiti di quanto necessario al raggiungimento degli obiettivi perseguiti può declinarsi, a seconda del caso concreto, in azioni di tipo oppositivo, prescrittivo e in ultima istanza interdittivo – potendo consistere nell'imposizione di specifiche condizioni, nell'opposizione all'acquisto di partecipazioni o nel veto all'adozione di alcuni tipi di delibere, atti o operazioni.¹¹

Giova precisare che nei confronti delle imprese che svolgono attività strategiche nei settori della difesa e sicurezza, i poteri speciali esercitabili dallo Stato consistono nel:

- *potere di imporre specifiche condizioni* relative alla sicurezza degli approvvigionamenti, alla sicurezza delle informazioni, ai trasferimenti tecnologici e al controllo delle esportazioni nei confronti di chiunque

¹¹ P. Di Palma, F. Gasparri, “L'attuazione del golden power in Italia: dal potere regolamentare alla potestà regolatoria”, *Rassegna Avvocatura dello Stato*, Vol. I, 2013, pp. 153 ss.

acquisti una partecipazione in imprese strategiche (art. 1 comma 1, lett. a);

- *potere di veto* rispetto all'adozione di delibere da parte dell'assemblea dei soci o del consiglio di amministrazione che abbia ad oggetto, la fusione o la scissione della società, ovvero il trasferimento della sede sociale all'estero, il mutamento dell'oggetto sociale, lo scioglimento della società, il trasferimento di azienda o di rami d'azienda, le cessioni di diritti reali o di utilizzo relative a beni materiali o immateriali o l'assunzione di vincoli che ne condizionino l'impiego (art. 1, comma 1, lett. b). È importante evidenziare, a tal riguardo, che tale potere, per espressa previsione normativa, può essere esercitato nella forma di imposizione di specifiche prescrizioni o condizioni tutte le volte in cui ciò sia sufficiente ad assicurare la tutela degli interessi essenziali della difesa e della sicurezza;
- *potere di opporsi all'acquisto a qualsiasi titolo*, da parte di un soggetto diverso dallo Stato o da enti pubblici italiani o da questi controllati, di un livello di partecipazione al capitale con diritto di voto tale da compromettere nel caso specifico gli interessi della difesa e della sicurezza nazionale.

Parimenti, i poteri speciali esercitabili nel settore dell'energia, trasporti e telecomunicazioni consistono nel:

- potere di veto che è espresso nella forma di imposizione di specifiche prescrizioni o condizioni ogniquale volta ciò sia sufficiente ad assicurare la tutela degli interessi pubblici relativi alla sicurezza e al funzionamento delle reti e degli impianti e alla continuità degli approvvigionamenti.

Il suddetto potere è esercitabile in riferimento alle delibere, atti e operazioni adottati da una società che detiene uno o più degli attivi nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni o e dell'alta tecnologia (individuati rispettivamente ai sensi del comma 1 o 1-ter dell'art. 3), che abbia per effetto modifiche della titolarità, del controllo o della disponibilità degli attivi medesimi o il cambiamento della loro destinazione, comprese le delibere dell'assemblea o degli organi di amministrazione aventi ad oggetto la fusione o la scissione della società, il trasferimento all'estero della sede sociale, il mutamento dell'oggetto

sociale, lo scioglimento della società, la modifica di clausole statutarie, il trasferimento dell'azienda o di rami di essa in cui siano compresi detti attivi o l'assegnazione degli stessi a titolo di garanzia. I suddetti poteri possono essere esercitati anche rispetto delibere dell'assemblea o degli organi di amministrazione concernenti il trasferimento di società controllate che detengono i predetti attivi.

La sussistenza della *minaccia di grave pregiudizio* è valutata caso per caso tenendo conto di *criteri* – oggettivi e non discriminatori – che variano a seconda del tipo di potere speciale esercitato.

In particolare, ai fini dell'esercizio del potere di opposizione all'acquisto di partecipazione o di imposizione di specifiche condizioni si valutano tra gli altri, anche la capacità economica, finanziaria, tecnica e organizzativa dell'acquirente, il progetto industriale, la regolare prosecuzione delle attività aziendali, alla sicurezza e la continuità degli approvvigionamenti, con particolare riguardo alle forniture in corso con il Governo italiano.

Inoltre, è valutata negativamente la possibile sussistenza di eventuali legami fra l'acquirente e *Paesi terzi* che non riconoscono i principi di democrazia o dello stato di diritto, del diritto internazionale, o eventuali rapporti con organizzazioni terroristiche o criminali o con soggetti a esse collegati.

Con riferimento agli effetti dell'esercizio del potere di opposizione all'acquisto, non solo è fatto divieto al cessionario di esercitare i diritti di voto e, comunque, quelli aventi contenuto diverso da quello patrimoniale, connessi alle azioni che rappresentano la partecipazione rilevante ma è anche imposto l'obbligo di cedere le stesse azioni entro un anno con la previsione di un meccanismo giudiziale di esecuzione coattiva di vendita nel caso di mancata ottemperanza (art. 1, comma 5).

Il sistema è completato dalla previsione della nullità delle delibere eventualmente adottate con il voto determinante di tali azioni o quote, nonché delle delibere o atti eventualmente adottati con violazione o inadempimento delle condizioni imposte e di una sanzione amministrativa pecuniaria recentemente introdotta anche per il settore della difesa e sicurezza come si chiarirà nel prosieguo.

Le procedure per l'esercizio dei poteri speciali alla luce delle recenti modifiche realizzate con il d.l. 11 luglio 2019, n. 64

Anche le procedure per l'esercizio dei poteri speciali sono state oggetto di recentissime modifiche operate mediante il decreto legge 11 luglio 2019, n. 62. Tale intervento normativo, di cui si attende la conversione in legge, ha mantenuto fermi i termini brevi e perentori concessi alle imprese per adempiere all'obbligo di notifica (10 giorni) ma ha triplicato i termini entro i quali le Amministrazioni chiamate all'applicazione della disciplina devono assumere una decisione elevandoli da 15 a 45 giorni).¹² Si prevede che tale termine in caso di incompletezza della notifica decorra dal ricevimento delle informazioni o degli elementi integrativi. Inoltre, il decorso del termine può essere sospeso per una sola volta nel caso in cui si renda necessario richiedere informazioni all'impresa che in ogni caso devono essere fornite nel termine elevato a trenta giorni in luogo degli iniziali 10 giorni.

Di particolare rilievo è la previsione della conclusione del procedimento mediante la formazione del silenzio – assenso ove decorsi i suddetti termini di legge il potere non sia esercitato. Dunque, si riconosce un valore significativo positivo al silenzio serbato dall'amministrazione.

Nelle more del decorso dei termini procedurali per l'esercizio dell'opposizione o l'imposizione di condizioni, i diritti di voto e quelli aventi contenuto diverso da quello patrimoniale, connessi alle azioni che rappresentano la partecipazione rilevante sono sospesi.

I poteri speciali sono esercitati nella forma di decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, adottato su conforme deliberazione del Consiglio dei Ministri, da trasmettere contestualmente alle Commissioni parlamentari competenti.

Per lo svolgimento delle attività propedeutiche all'esercizio dei suddetti poteri dell'esecutivo, l'art. 3 del DPCM del 6 agosto 2014,¹³ ha previsto l'istituzione di un gruppo di coordinamento, presieduto dal Segretario

¹² S. Cassese, “Neostatalismo Hi-Tech”, *op. cit.* per un'analisi dei recenti decreti legge di marzo e luglio 2019.

¹³ Cfr., Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 6 agosto 2014 recante *Modalità organizzative per lo sviluppo delle attività propedeutiche all'esercizio dei poteri speciali*. Si precisa che con il d.S.G. 18 febbraio 2015 è stata predisposta la modulistica per la presentazione delle notifiche riguardanti i settori della difesa e della sicurezza nazionale e quelli dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni.

generale della Presidenza del Consiglio dei ministri o dal Vicesegretario delegato e composto dai responsabili degli Uffici dei Ministeri interessati (MIT, MEF, MD, MISE, MI, MAE), o da altri designati dai rispettivi Ministri interessati. Il gruppo di coordinamento può essere integrato, ove necessario, e in ogni tempo, da altri soggetti, anche estranei alla Pubblica amministrazione, di volta in volta invitati in relazione alla specificità della materia o dell'operazione, al fine di potenziarne le capacità di analisi.

Il recente decreto n. 62 del 2019 ha inserito nelle trame del decreto n. 21 del 2012, il nuovo art. 2-bis che sancisce l'obbligo di collaborazione tra varie attività amministrative indipendenti di settore (Banca d'Italia, Commissione nazionale per le società e la borsa (CONSOB), Commissione di vigilanza sui fondi pensione (COVIP), Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni (IVASS), Autorità di regolazione dei trasporti (ART), l'Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGCM), l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCom), l'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente (ARERA) e il Gruppo di coordinamento, *anche mediante lo scambio di informazioni*, al fine di agevolare l'esercizio delle funzioni necessarie all'applicazione dei poteri speciali con l'espressa previsione che dette autorità non possono opporre al Gruppo di coordinamento il segreto d'ufficio.

Permangono profili di criticità della attuale normativa in relazione al monitoraggio sul rispetto da parte delle società delle prescrizioni imposte dal Governo nell'esercizio dei poteri speciali che è onere delle Amministrazioni, di volta in volta competenti per materia, chiamate a rispondere a una applicazione crescente e più diffusa di tale istituto.

Le recenti modifiche normative: l'estensione del golden power ai settori dell'alta tecnologia e il rafforzamento del sistema sanzionatorio

La disciplina nazionale del *golden power* è stata significativamente rafforzata ad opera dell'articolo 14 del decreto-legge n. 148 del 2017 (c.d. decreto fiscale), convertito, con modificazioni, dalla legge 4 dicembre 2017, n. 172) recante "Integrazioni alla disciplina in materia di esercizio

dei poteri speciali sugli assetti societari e sulle attività di rilevanza strategica di cui al decreto-legge 15 marzo 2012, n. 21”.

Un’importante novità del provvedimento è l’inserimento del nuovo comma 1-ter all’art. 2, che ha esteso il raggio di applicazione dell’esercizio dei poteri speciali applicabili nei settori dell’energia, dei trasporti e delle comunicazioni anche ai settori della c.d. “alta intensità tecnologica” da individuare con l’emanazione di uno o più regolamenti, ai fini della verifica *in ordine alla sussistenza di un pericolo per la sicurezza e l’ordine pubblico*.

Tra i nuovi settori ad alta intensità tecnologica la disposizione fa riferimento a:

- a) le infrastrutture critiche o sensibili, tra cui l’immagazzinamento e la gestione dati, le infrastrutture finanziarie;
- b) tecnologie critiche, compresa l’intelligenza artificiale, la robotica, i semiconduttori, le tecnologie con potenziali applicazioni a doppio uso, la sicurezza in rete, la tecnologia spaziale o nucleare;
- c) sicurezza dell’approvvigionamento di input critici;
- d) accesso a informazioni sensibili o capacità di controllare le informazioni sensibili.

Ai predetti regolamenti, da adottare entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione e aggiornare almeno ogni tre anni è demandata, in particolare, l’individuazione della tipologia di atti o operazioni all’interno di un medesimo gruppo ai quali non si applica la disciplina in argomento.

Il Governo – per determinare l’incidenza dell’operazione rilevante sulla sicurezza o sull’ordine pubblico può prendere in considerazione diversi criteri in particolare, la circostanza che il soggetto esterno all’Unione europea di cui al comma 5-bis che effettua l’investimento sia: direttamente o indirettamente controllato dall’amministrazione pubblica, inclusi organismi statali o forze armate, di *un Paese terzo*, anche attraverso l’assetto proprietario o finanziamenti consistenti; sia già stato coinvolto in attività che incidono sulla sicurezza o sull’ordine pubblico in uno Stato membro dell’Unione europea; vi sia un grave rischio che il

soggetto esterno all'Unione europea di cui al comma 5-bis che effettua l'investimento intraprenda attività illegali o criminali.¹⁴

Le preoccupazioni a tal riguardo sono rappresentate dal timore che gli obiettivi perseguiti dai fondi sovrani siano non tanto di natura esclusivamente economica ma soprattutto volti ad impadronirsi di tecnologie avanzate e ad assicurarsi l'accesso a risorse naturali o al miglioramento della competitività delle imprese nazionali concorrenti con quelle partecipate.

In particolare, in uno studio recente, è stata analizzata la scelta, rappresentata dell'inclusione del raggio di applicazione degli interessi strategici che possono giustificare l'attivazione dei poteri speciali anche delle infrastrutture finanziarie, considerate realtà ad alta intensità tecnologica.¹⁵

In tale sede, si analizza il rapporto tra la disciplina dei poteri speciali applicabile ora anche alle infrastrutture finanziarie e la regolazione di settore in materia finanziaria, che è delineato in termini di "specialità reciproca", pur se "con una prevalenza ordinamentale della regolamentazione di settore e una mera complementarietà della *golden power* nel senso che i poteri speciali possono essere esercitati esclusivamente quando si dia luogo ad una situazione eccezionale, non disciplinata dalla normativa italiana ed europea di settore". Pertanto, non si esclude la

¹⁴ Al comma 6, è stato recentemente inserito un periodo che introduce nuovi criteri di valutazione – mutuati dall'articolo 4, comma 2, del regolamento (UE) 2019/452.

¹⁵ S. Alvaro, M. Lamandini, A. Police e I. Tarola "La nuova via della seta e gli investimenti esteri diretti in settori ad alta intensità tecnologica. Il golden power dello Stato italiano e le infrastrutture finanziarie", *Quaderno giuridico* n. 20, gennaio 2019, CONSOB – Commissione Nazionale per le società e la borsa (<http://www.consob.it/>). A tal riguardo, viene osservato che "il quadro normativo e di vigilanza applicabile alle strutture finanziarie risulta già conformato al fine di garantire che indipendentemente dalla nazionalità UE o non UE dei soggetti che detengono la titolarità della infrastrutturale società che gestiscono le infrastrutture di mercato italiano siano (...) adeguatamente strutturate per svolgere i compiti assegnati dalla legge". Si precisa, altresì, che alle autorità competenti è già richiesto "di sorvegliare, e, ove necessario intervenire laddove società che gestiscono infrastrutture di mercato risentano di cambiamenti significativi riguardanti sia l'azionariato che le persone che comunque abbiano un'influenza significativa sulle società, sia l'organo di gestione, sia la struttura organizzativa interna dell'impresa, sia la stessa capacità di resilienza dell'infrastruttura" e che nell'attuale quadro normativo "la Consob ha costantemente e attentamente monitorato la governance e le disposizioni organizzative poste in essere proprio al fine di impedire che si possano concretizzare situazioni lesive per la protezione degli investitori e dei mercati ordinari".

possibilità di sovrapposizioni tra le discipline sopra richiamate che potrebbero integrarsi ed arricchirsi reciprocamente.

Tali nuove misure normative sembrano costituire una reazione del sistema all'aumento del numero di acquisizioni del controllo di aziende e asset produttivi da parte di operatori extra-UE e di fondi sovrani, facilitato dalla crisi economica e dalla tradizionale apertura dell'Unione europea verso gli investimenti esteri diretti, che rientrano nella sua competenza esclusiva in guisa dell'art. 207 del TFUE.

Proseguendo nell'analisi delle modifiche normative, si evidenzia che il medesimo decreto legge n. 148 del 2017 (c.d. decreto fiscale), convertito, con modificazioni, dalla legge 4 dicembre 2017, n. 172), ha introdotto il nuovo comma 8-bis, all'articolo 1 del decreto-legge n. 21 del 2012, che prevede, anche per il settore della difesa e della sicurezza nazionale, la comminazione di una sanzione amministrativa pecuniaria fino al doppio del valore dell'operazione e comunque non inferiore all'1% del fatturato cumulato realizzato dalle imprese coinvolte nell'ultimo esercizio per il quale sia stato approvato il bilancio, per il caso di inosservanza degli obblighi di notifica, “salvo che il fatto costituisca reato e ferme le invalidità previste dalla legge”.

In tal modo il legislatore ha colmato una lacuna del d.l. n. 21 del 2012 che nell'impianto originario prevedeva la possibilità di comminare la sanzione unicamente per il settore energia, trasporti e comunicazioni.¹⁶ Inoltre, con riguardo alla misura della sanzione pecuniaria da irrogare viene precisato che in caso di “gruppo di imprese” si debba tener conto del “fatturato cumulato realizzato dalle imprese coinvolte nell'ultimo esercizio per il quale sia stato approvato il bilancio”.

La casistica: cenni alle relazioni annuali presentate dall'esecutivo al parlamento in tema di poteri speciali

Con riferimento ai rimedi apprestati dall'ordinamento in caso di mancata notifica o di inottemperanza alle condizioni imposte o al veto, come già sopra esposto, il decreto legge n. 21 del 2012 prevede: la nullità degli atti adottati in violazione degli obblighi di notifica; l'obbligo di ripristinare la

¹⁶ Articolo 2, comma 2, del d.l. n. 21 del 2012.

situazione anteriore a proprie spese; il pagamento di una sanzione amministrativa pecuniaria.

Si tratta di un sistema di *enforcement* misto posto a tutela, come detto, delle competenze industriali e tecnologiche e della stabilità finanziaria delle imprese soggette ad acquisizione quali diramazioni dell'interesse strategico nazionale.

Punto di riferimento imprescindibile per l'analisi della prassi del governo in tema di poteri speciali sono le Relazioni al Parlamento che il Presidente del Consiglio deve presentare entro il 30 giugno di ogni anno come previsto dall'art. 3-bis del decreto legge n. 21 del 2012 che accrescono la trasparenza del sistema.

Allo stato, sono disponibili le relazioni presentate nel mese di giugno 2016 e nel dicembre 2018, dal confronto delle quali emerge un aumento progressivo dei procedimenti di notifica alla PCM. Rimandando alla casistica ivi riportata, ai fini dell'indagine che si conduce, si evidenzia come le prescrizioni, contenute in alcuni dd.P.C.M. di esercizio dei poteri speciali sono volte a “garantire il mantenimento delle capacità tecnologiche o industriali, a realizzare nuove attività o produzioni in sostituzione di quelle cedute e allo scopo di compensare la perdita del carico produttivo, nonché finalizzate ad assicurare il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario della società”. Pertanto, sono atipiche e possono assumere contenuti diversi a seconda del caso concreto e ciò rappresenta un sicuro elemento di forza. Inoltre, non sono mancati casi di applicazione della normativa che hanno avuto una particolare risonanza mediatica a causa dell'importo della sanzione irrogata e del contenzioso che ne è disceso.

Il riferimento è alla vicenda Vivendi/TIM, verificatosi nel 2017, che ha determinato l'esercizio di poteri speciali (con d.P.C.M. 16 ottobre 2017), nella forma di imposizione di condizioni e prescrizioni, nei confronti della società francese Vivendi S.A., in qualità di società notificante l'operazione, e delle società TIM s.p.a., Telecom Italia Sparkle s.p.a. e Telsy Elettronica e Telecomunicazioni s.p.a., titolari delle attività di rilevanza strategica per la difesa e sicurezza nazionale, in ragione degli effetti dell'operazione su tali attività.

Nei confronti di TIM s.p.a. è stata poi successivamente comminata (con d.P.C.M. 8 maggio 2018), una sanzione amministrativa pecuniaria (pari

ad euro 74.312.342,44)¹⁷ per l'inottemperanza all'obbligo di notifica.¹⁸ Il provvedimento sanzionatorio è stato impugnato dinanzi al Tar ed è, allo stato, in corso un complesso contenzioso.

Un secondo procedimento sanzionatorio ha interessato la società Reti Telematiche Italiane s.p.a. (RETELIT), che rappresenta uno dei principali operatori italiani di servizi dati e infrastrutture nel mercato delle telecomunicazioni. Il probabile mutamento di una posizione di controllo della Reteil è stato segnalato dal socio detentore dell'8,97% del capitale sociale della predetta società¹⁹ evidenziando che, in tal caso, “la sicurezza e la continuità delle prestazioni offerte da Retelit sarebbero risultate legate all'instabilità della Libia, soggetto esterno all'Unione Europea e che, tra l'altro, non riconosce i principi di democrazia, non rispetta le norme di diritto internazionale e ha assunto comportamenti a rischio nei confronti della comunità internazionale desunti dalla natura delle alleanze o dei rapporti con organizzazioni criminali o terroristiche”.²⁰

Con d.P.C.M. 7 giugno 2018 sono stati esercitati i poteri speciali mediante l'imposizione, nei confronti della società Retelit di una serie di condizioni e prescrizioni, allo scopo di assicurare la tutela degli interessi pubblici nel settore delle comunicazioni in quanto i cambiamenti intervenuti nella *governance* della società, a seguito dell'assemblea degli azionisti del 27 aprile 2018 con la quale venivano nominati i nuovi amministratori della società per gli esercizi sociali 2018-2020, sono risultati tali da incidere sulla disponibilità degli attivi strategici e,

¹⁷ L'importo corrisponde all'1% del fatturato cumulato di TIM e Vivendi, calcolato sulla base dei dati forniti dalle società coinvolte ed in base ai parametri previsti dall'art. 2, comma 4, del decreto-legge 15 marzo 2012, n. 21, (fino al doppio del valore dell'operazione e comunque non inferiore all'1% del fatturato cumulato realizzato dalle imprese coinvolte nell'ultimo esercizio per il quale sia stato approvato il bilancio).

¹⁸ Quando il procedimento ancora non era concluso, la società Vivendi ha provveduto a notificare, su base volontaria, la propria partecipazione nel capitale sociale di TIM, ai sensi dell'articolo 1 del decreto legge n. 21 del 2012.

¹⁹ La società Fiber 4.0 ha infatti riferito che tre azionisti di Retelit (le società Bousval, Aixxon e Shareholder Value Management – SVM) hanno sottoscritto un Patto parasociale che prevede la presentazione ed il voto di un'unica lista di candidati per il Consiglio di amministrazione e per il Collegio sindacale. In particolare la società BOUSVAL, che detiene la maggioranza assoluta delle azioni conferite al Patto parasociale, ha come proprio socio controllante la Libyan Post Telecommunications Information Technology Company (LPTIC), società libica di Stato gestore dei servizi di poste e telecomunicazioni. Cfr. Relazione del Governo al Parlamento del 30 dicembre 2018, cit.

²⁰ Cfr. Relazione del Governo al Parlamento del 30 dicembre 2018, cit.

pertanto, suscettibili di determinare mutamenti nelle scelte organizzative e strategiche rilevanti per la sicurezza delle reti, con conseguente minaccia di grave pregiudizio degli interessi pubblici. La notifica effettuata in via prudenziale dalla società, dopo il deposito presso il Registro delle Imprese della predetta delibera dell'assemblea ordinaria degli azionisti, è stata considerata tardiva, poiché l'avvicendamento degli organi sociali è valido ed efficace sin dal momento dell'adozione della delibera dell'assemblea, considerato quale *dies a quo* per la decorrenza del termine di notifica. Pertanto, con d.P.C.M. 30 novembre 2018, è stata comminata a Retelit s.p.a. una sanzione amministrativa pecuniaria per omessa notifica (pari ad euro 140.137,15, corrispondente all'1% del fatturato del gruppo Retelit).

Disposizioni in materia di poteri speciali inerenti ai servizi di comunicazione elettronica a banda larga basati sulla tecnologia 5G

Più di recente il decreto legge 25 marzo 2019, n. 22 (c.d. Brexit) recante “Misure urgenti per assicurare sicurezza, stabilità finanziaria e integrità dei mercati, nonché tutela della salute e della libertà di soggiorno dei cittadini italiani e di quelli del Regno Unito, in caso di recesso di quest'ultimo dall'Unione europea” convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 20 maggio 2019, n. 41 ha introdotto nuove disposizioni in materia di poteri speciali inerenti ai servizi di comunicazione elettronica a banda larga basati *sulla tecnologia 5G*²¹.

La nuova tecnologia del 5G introduce un cambio epocale nel panorama delle comunicazioni elettroniche poiché ad un incremento prestazionale, infatti esso permette di raggiungere velocità di comunicazione superiori di 20 volte, si affianca la possibilità di creare sottoreti virtuali con livelli di sicurezza altissima finalizzati a scopi specifici (p.e. reti per le comunicazioni tra le forze di difesa, reti per la comunicazioni tra veicoli civili o industriali, reti per le comunicazioni tra dispositivi industriali come robot, reti per la telemedicina, ecc.) permettendo in tal modo di

²¹ S. Cassese, Neostatalismo Hi-Tech, La fabbrica dei veti, in *Corriere della sera*, *L'economia*, 5 agosto 2019, *op. cit.*

costituire la nuova infrastruttura portante di nuove applicazioni come l'auto a guida autonoma, il telecontrollo, le smart city, interventi chirurgici a distanza. Da ciò scaturisce la rilevanza che il 5G pone sul tema della sicurezza nazionale poiché una infrastruttura così permeante lo pone come uno degli assi portanti del Sistema-Paese. A tal riguardo, le preoccupazioni sulla sicurezza e ordine pubblico hanno una ricaduta concreta poiché tra i maggiori operatori sulle future tecnologie di comunicazione si collocano le europee Nokia e Ericsson, la statunitense Cisco, e ZTE e Huawei della Cina.

Il legislatore nazionale con la finalità di provvedere all'aggiornamento della normativa in materia di poteri speciali in conseguenza dell'evoluzione tecnologica intercorsa, con particolare riferimento alla tecnologia 5G e ai connessi rischi di un uso improprio dei dati con implicazioni sulla sicurezza nazionale”, ha inserito nell'ordito del decreto legge 15 marzo 2012, n. 21, il nuovo art. 1-bis rubricato “Poteri speciali inerenti le reti di telecomunicazione elettronica a banda larga con tecnologia 5G”.

La nuova disposizione definisce *i servizi di comunicazione elettronica a banda larga basati sulla tecnologia 5G* quali attività di rilevanza strategica per il sistema di difesa e sicurezza nazionale ai fini dell'esercizio dei poteri speciali attribuiti all'esecutivo.

L'art. 1 bis, al comma 2, sottopone all'obbligo di notificare alla Presidenza del Consiglio una informativa completa sulla delibera o atto da adottare (di cui all'articolo 1, comma 4), al fine dell'eventuale esercizio del potere di veto o dell'imposizione di specifiche prescrizioni o condizioni per “*la stipula di contratti o accordi aventi ad oggetto l'acquisto di beni o servizi relativi alla progettazione, alla realizzazione, alla manutenzione e alla gestione delle reti inerenti i servizi di cui al comma 1, ovvero l'acquisizione di componenti ad alta intensità tecnologica funzionali alla predetta realizzazione o gestione, quando posti in essere con soggetti esterni all'Unione europea*”.

Tra gli elementi di valutazione di cui il Governo deve tener conto ai fini dell'esercizio dei poteri speciali in relazione alle reti mobili di quinta generazione sono espressamente indicati la presenza di “fattori di vulnerabilità che potrebbero compromettere l'integrità e la sicurezza delle reti e dei dati che vi transitano”.

Poiché i destinatari della nuova disciplina dei *golden powers* sul 5G sono *i fornitori al di fuori del mercato europeo*, la nuova disposizione, ne delimita il perimetro di applicazione elencando le seguenti categorie di soggetti che devono intendersi esterni all'Unione europea, e, segnatamente:

- 1) qualsiasi persona fisica o persona giuridica, che non abbia la residenza, la dimora abituale, la sede legale o dell'amministrazione ovvero il centro di attività principale in uno Stato membro dell'Unione europea o dello Spazio economico europeo o che non sia comunque ivi stabilito;
- 2) qualsiasi persona giuridica che abbia stabilito la sede legale o dell'amministrazione o il centro di attività principale in uno Stato membro dell'Unione europea o dello Spazio economico europeo o che sia comunque ivi stabilito, e che risulti controllato direttamente o indirettamente da una persona fisica o da una persona giuridica di cui al n. 1);
- 3) qualsiasi persona fisica o persona giuridica che abbia stabilito la residenza, la dimora abituale, la sede legale o dell'amministrazione o il centro di attività principale in uno Stato membro dell'Unione europea o dello Spazio economico europeo o che sia comunque ivi stabilito, al fine di eludere l'applicazione della disciplina di cui al presente articolo.

Il decreto contempla misure di semplificazione delle modalità di notifica, dei termini e delle procedure relativi all'istruttoria ai fini dell'eventuale esercizio dei suddetti poteri che potranno essere individuate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, sentito il Gruppo di coordinamento, per evitare che la difesa dai pericoli informatici collegati alle reti di quinta generazione comporti un allungamento dei tempi contrattuali.

Da ultimo, al fine di completare la disciplina in materia di esercizio dei poteri speciali inerenti i servizi di comunicazione elettronica a banda larga basati sulla tecnologia 5G e di consentire un'adeguata istruttoria dei relativi procedimenti con il decreto-legge 11 luglio 2019, 62, sono stati aggiunti i due nuovi commi 2-bis e 3-bis all'art. 1-bis del d.l. 21 del 2012 che disciplinano l'obbligo di notifica, i termini e le modalità di esercizio

dei poteri speciali, rinviando per queste ultime l’articolo 1, comma 4 relativo all’esercizio dei poteri speciali nei settori della sicurezza nazionale e della difesa, di cui si è detto *supra*.

Allo scopo di fornire un quadro conoscitivo completo dei contratti inerenti la realizzazione delle infrastrutture 5G, il nuovo comma 2-bis introduce oltre all’obbligo di notifica, anche quello di fornire una *informativa completa sui contratti o accordi relativi al 5G* (di cui al primo periodo del comma 2), la cui efficacia è cessata alla data del 26 marzo 2019.

Il nuovo comma 3-bis pone in capo *all’impresa acquirente* dei beni o servizi *relativi al 5G* (di cui al comma 2) l’obbligo di notificare la conclusione del contratto e stabilisce che questa debba avvenire entro dieci giorni dalla conclusione di un contratto o accordo rilevante ai sensi dell’articolo 1-bis.

Tale scelta, secondo quanto si legge nella relazione illustrativa del decreto è volta a “sensibilizzare le imprese nazionali sui temi della sicurezza cibernetica” e si giustifica altresì per “la considerazione che, nelle operazioni di cui all’articolo 1-bis, le imprese acquirenti si trovano nella posizione di poter chiarire, nella notifica, non soltanto gli aspetti tecnici del contratto (cosa che potrebbe fare il fornitore extra-UE) ma anche, più in generale, come tale operazione si inquadri all’interno delle strategie industriali dell’azienda e come essa impatti sullo svolgimento delle attività dell’impresa che hanno rilevanza strategica per il Paese; quest’ultimo aspetto – necessario per permettere al Gruppo di coordinamento di effettuare una valutazione non meramente tecnica ma di alta amministrazione – è estraneo, invece, al contraente extra-UE che, nelle operazioni ricadenti nell’articolo 1-bis, si limita a fornire i beni o i servizi richiesti, senza entrare nella compagine della società partner e, quindi, senza influenzarne la gestione (a differenza delle ipotesi disciplinate dall’articolo 1, comma 1, lettere a) e c), e dall’articolo 2, comma 5, del decreto-legge n. 21 del 2012)”.

Anche per questo settore, come per tutti gli altri, viene stabilito in 45 giorni dalla notifica il termine entro cui è possibile esercitare i poteri speciali, con la già illustrata possibilità di sospensione fino ad un massimo di 30 giorni, in caso di richieste di informazioni alla parte notificante o a soggetti terzi e una ulteriore ipotesi di sospensione, in presenza della necessità di compiere approfondimenti tecnici relativi alla

valutazione di possibili fattori di vulnerabilità che potrebbero compromettere l'integrità e la sicurezza delle reti e dei dati che vi transitano (prorogabili al massimo una volta in caso di particolare complessità). E invero, una compiuta valutazione e verifica dei rischi per la sicurezza nazionale delle reti 5G derivanti dagli apparati o servizi oggetto di notifica può richiedere tempi tecnici non comprimibili, anche per la necessità di interloquire con soggetti dotati di particolari expertise, ovvero di svolgere test su dette componenti.²²

L'evoluzione comunitaria volta a creare un quadro europeo per il controllo degli investimenti diretti extra UE: il nuovo Regolamento europeo 2019/452 del 19 marzo 2019

Come già detto in apertura, l'Unione e gli Stati membri presentano un contesto aperto agli investimenti sancito dal Trattato sull'UE, ma possono adottare, per motivi di sicurezza e ordine pubblico, misure restrittive nei confronti degli investimenti esteri diretti dell'Unione che si sono tradotti in una serie di meccanismi che variano per ambito di applicazione e procedure. Tenuto conto dell'esistenza di regole differenziate di protezione delle industrie strategiche nazionali nei vari Stati membri dell'Unione (e, che tra l'altro, alcuni Paesi ne sono addirittura sforniti), si è fatta strada a livello comunitario l'esigenza di assicurare forme di coordinamento tra gli stati membri e l'Unione europea.

Anche a livello comunitario a fronte dei risvolti della globalizzazione comincia a delinearsi con contorni sempre più definiti una nuova azione orientata al potenziamento delle esigenze di una politica industriale comune e maggiormente integrata.

²² S. Cassese, "Neostatalismo Hi-Tech, La fabbrica dei veti", *Corriere della sera, L'economia*, 5 agosto 2019, per un'analisi dei recenti decreti legge di marzo e luglio 2019 sottolinea come "Le norme adottate, oltre ad essere sproporzionate rispetto all'obiettivo di assicurare la cybersicurezza violano sia un principio costituzionale sia una regola europea. Il principio costituzionale violato è quello della riserva di legge in senso sostanziale. È noto che i programmi e i controlli sull'attività di impresa possono essere stabiliti solo dalla legge (art. 41 della Costituzione). Ma non basta che la legge autorizzi controlli in bianco. Deve anche definirne i criteri, lo scopo, i limiti, le procedure. Se non fa questo la riserva della materia alla legge è aggirata, c'è un rispetto solo nominalistico della costituzione. Ed è quello che si verifica con il decreto legge del marzo 2019 e successivi).

In tale contesto, assume una importanza centrale il Regolamento (UE) 2019/452 del 19 marzo 2019, che istituisce il quadro europeo per il controllo sugli investimenti esteri diretti. Il Regolamento è entrato in vigore il 10 aprile 2019 ma sarà applicabile dall'11 ottobre 2020 e pone certamente agli Stati Europei la necessità di adeguare al nuovo contesto le discipline nazionali.

La necessità di un'iniziativa europea in materia era già stata delineata nel 2017, nel Documento di riflessione sulla gestione della globalizzazione del 10 maggio 2017, cui hanno fatto seguito la Comunicazione della Commissione europea “Accogliere con favore gli investimenti esteri diretti tutelando al contempo gli interessi fondamentali” [COM(2017)494 final] e nella *Proposta di Regolamento* che per istituire un quadro per il controllo degli investimenti esteri diretti nell'Unione europea [COM(2017)487 final].²³

In particolare nella richiamata Comunicazione si legge che, seppur l'apertura europea agli investimenti esteri diretti risulti un principio cardine dell'ordinamento europeo appare comunque necessario che esso venga affiancato “da politiche vigorose e adeguate, innanzitutto per aprire i mercati dei Paesi terzi alle imprese dell'UE, garantire che tutti rispettino le stesse regole e proteggere gli investimenti dell'UE nei Paesi terzi e in secondo luogo nuocere agli interessi fondamentali dell'UE o dei suoi Stati membri” minacciando, ad esempio, la sicurezza o l'ordine pubblico. La Commissione in tale sede prendeva atto della mancanza di un quadro giuridico completo a livello UE che affronti i rischi per la sicurezza e l'ordine pubblico che taluni investimenti esteri diretti possono comportare.

Per questa ragione pur assicurando ai singoli Stati membri la necessaria flessibilità in relazione al controllo degli investimenti esteri diretti, tenendo conto degli interessi legittimi di ciascuno Stato membro, stante la dimensione europea degli investimenti esteri diretti che in quanto tali rientrano nell'ambito della politica commerciale dell'UE (ex art. 207 del TFUE), ha ritenuto necessario proporre una cooperazione più stretta e un migliore coordinamento tra i seguenti specifici obiettivi:

²³ R. Magliano, Tutela degli interessi strategici e controllo degli investimenti esteri diretti: la proposta di regolamento delle istituzioni europee, in *Diritto del Commercio Internazionale*, fasc. 3, 1 settembre 2018, pag. 6.

- a) fornire un quadro coerente per controllare gli investimenti esteri diretti nell'UE per motivi di sicurezza o di ordine pubblico, senza interferire con le prerogative nazionali degli Stati membri;
- b) agevolare una cooperazione stretta e sistematica tra gli Stati membri e tra gli Stati membri e la Commissione per quanto riguarda il controllo di determinati investimenti esteri diretti, laddove questi sollevino preoccupazioni per la sicurezza o l'ordine pubblico, anche intensificando lo scambio di informazioni;
- c) aumentare la trasparenza degli investimenti esteri diretti che potrebbero incidere sulla sicurezza o sull'ordine pubblico;
- d) gestire in modo efficace i casi relativi a investimenti esteri diretti che sollevano preoccupazioni per la sicurezza o l'ordine pubblico in relazione a progetti o programmi di interesse a livello di Unione;
- e) impedire l'elusione dei meccanismi nazionali di controllo degli investimenti esteri diretti.

In linea di continuità con i suddetti documenti della Commissione Europea, il Regolamento, recentemente adottato, fa espressamente salva la competenza esclusiva degli SM per la sicurezza nazionale²⁴ e il loro diritto di tutelare gli interessi essenziali della propria sicurezza (art. 1).²⁵

Inoltre, chiarisce che nessuna disposizione del regolamento limita il diritto di ciascuno Stato membro di decidere se controllare o meno un particolare investimento estero diretto (art.1, comma 3).

Ai fini dell'esatta delimitazione della disciplina regolamentare e della uniforme applicazione della stessa nei diversi stati membri, assume rilievo centrale l'elenco delle definizioni di cui l'art. 2 del Regolamento.

In particolare, nella predetta disposizione normativa si fornisce la definizione di "controllo", come "una procedura che consente di *valutare, esaminare, autorizzare, sottoporre a condizioni, vietare o liquidare investimenti esteri diretti*"; e di "meccanismo di controllo" espressione con cui si intende "uno strumento di applicazione generale, come una legge o un regolamento, accompagnato dalle relative prescrizioni amministrative o norme di attuazione o dai relativi orientamenti, che definisce i termini, le condizioni e le procedure per

²⁴ Come stabilito nell'articolo 4, paragrafo 2, TUE.

²⁵ Conformemente all'articolo 346 TFUE.

valutare, esaminare, autorizzare, sottoporre a condizioni, vietare o liquidare investimenti esteri diretti per motivi di sicurezza o di ordine pubblico”.

Il regolamento si applica al controllo sugli investimenti diretti esteri ovvero su *un investimento di qualsiasi tipo da parte di un investitore estero inteso a stabilire o mantenere legami durevoli e diretti tra l'investitore estero e l'imprenditore o l'impresa cui è messo a disposizione il capitale al fine di esercitare un'attività economica in uno Stato membro, compresi gli investimenti che consentono una partecipazione effettiva alla gestione o al controllo di una società che esercita un'attività economica*, per tutelare le attività strategiche e monitorare le operazioni con potenziale impatto su sicurezza e ordine pubblico in Europa.

Da quanto detto si deduce che l'Italia, con le disposizioni in materia di *golden power* di cui al decreto-legge n. 21 del 2012 convertito in legge n. 56 del 2012 è tra gli Stati europei che hanno adottato un meccanismo di controllo in senso comunitario.

Gli Stati membri sono dunque liberi di mantenere, adottare o modificare meccanismi per controllare gli investimenti diretti esteri nel loro territorio per motivi di sicurezza o di ordine pubblico, meccanismi che devono essere notificati alla Commissione europea (art. 3).

L'obiettivo del Regolamento è quello di creare un quadro favorevole e di coordinamento per gli Stati che già dispongono di un meccanismo di controllo, o che, essendone sprovvisti, intendono adottarne uno, e assicurare che tale meccanismo soddisfi alcuni *requisiti indicati dall'art. 3*. Sul punto per assicurare la conformità al regolamento si stabilisce che le norme e le procedure connesse ai meccanismi di controllo, compresi i termini temporali pertinenti, devono essere trasparenti e non devono operare discriminazioni tra Paesi terzi. Inoltre, devono essere prestabilite le circostanze che danno luogo al controllo, i motivi del controllo e le regole procedurali dettagliate applicabili. Deve essere assicurata la possibilità di ricorso contro la decisione, tutelata la riservatezza commerciale, protetto il trattamento dei dati personali, impedita l'elusione dei meccanismi nazionali di controllo.

Il cuore della disciplina è costituito dalla creazione di un meccanismo di cooperazione (artt. 6 e 7) attraverso il quale gli Stati membri e la

Commissione saranno in grado inviare notifiche, scambiare informazioni e sollevare preoccupazioni correlate a investimenti esteri specifici.

Più precisamente, gli Stati membri devono notificare alla commissione tutti gli investimenti esteri diretti nel loro territorio oggetto di un controllo in corso (ovvero oggetto di una valutazione o di un esame formale in corso ai sensi di un meccanismo di controllo) che possono costituire una minaccia per la sicurezza o l'ordine pubblico.

Per garantire l'efficacia del meccanismo di cooperazione gli stati membri devono mettere a disposizione una serie di informazioni (di cui all'art. 9, par. 2, Regolamento) quali l'assetto proprietario dell'investitore estero e dell'impresa in cui l'investimento estero diretto è in programma o è stato realizzato, comprese informazioni sull'investitore finale e sulla partecipazione al capitale; il valore approssimativo dell'investimento estero diretto; i prodotti, i servizi e le attività commerciali dell'investitore estero e dell'impresa in cui l'investimento estero diretto è in programma o è stato realizzato; gli Stati membri in cui l'investitore estero e l'impresa in cui l'investimento estero diretto è in programma o è stato realizzato esercitano attività commerciali pertinenti; il finanziamento dell'investimento e la sua fonte, sulla base delle migliori informazioni di cui dispone lo Stato membro; la data in cui l'investimento estero diretto è in programma o è stato realizzato.

Ogni Stato membro, a sua volta, può manifestare preoccupazione e formulare osservazioni allo Stato membro che effettua il controllo se dispone di informazioni *pertinenti* in merito a un investimento estero diretto se ritiene possa incidere sulla propria sicurezza o sul proprio ordine pubblico inviandole contestualmente alla Commissione che, a sua volta, deve notificarle agli altri Stati membri.

La Commissione europea può emettere un parere destinato allo Stato membro che effettua il controllo (sia a seguito delle osservazioni formulate da altri Stati membri che indipendentemente da tale circostanza) e deve emettere il parere ove giustificato, alla luce del fatto che almeno un terzo degli Stati membri ritenga che un investimento estero diretto possa incidere sulla propria sicurezza o sul proprio ordine pubblico e in tutti i casi notifica agli altri Stati membri in merito all'avvenuta emissione di un parere.

Si prevede inoltre che la Commissione può emettere un parere per quanto riguarda gli investimenti esteri diretti che possono incidere su progetti e programmi di interesse per l’Unione per motivi di sicurezza o di ordine pubblico (ad esempio, Horizon 2020 o Galileo, ecc.).

Tale scelta nasce dalla volontà espressa nel considerando 19 del Reg. di dotare la Commissione “di uno strumento per tutelare i progetti e i programmi che sono funzionali agli obiettivi dell’Unione nel suo complesso e che offrono un contributo importante alla crescita economica, all’occupazione e alla competitività dell’Unione”. Si tratta di una misura di protezione di progetti e programmi che comportano un finanziamento consistente da parte dell’Unione o che sono stati istituiti dal diritto dell’Unione in materia di infrastrutture critiche, tecnologie critiche o fattori produttivi critici, il cui elenco è allegato al Regolamento. Analoghi meccanismi di controllo sono previsti per il caso di investimenti diretti esteri in programma o già realizzati in un altro Stato Membro e che non siano oggetto di un controllo in corso (art.7) con la limitazione agli investimenti esteri diretti già realizzati dopo il 10 aprile 2019, per garantire la certezza del diritto.

Dal canto suo, uno Stato membro che ritenga “debitamente” che un investimento estero diretto nel suo territorio possa incidere sulla sicurezza o sull’ordine pubblico può chiedere alla Commissione di emettere un parere o agli altri Stati membri di formulare osservazioni. Si prevede che sia le osservazioni che i pareri siano debitamente motivati.

Sul piano procedurale²⁶ vengono definiti termini certi per lo scambio di informazioni e l’emissione del parere della commissione.

È consentito, altresì, in via di eccezione che lo Stato membro che effettua il controllo ove ritenga che la sua sicurezza o il suo ordine pubblico richieda un’azione immediata, possa notificare agli altri Stati membri e

²⁶ Sul piano procedurale si stabilisce che nel termine di 15 giorni civili dal ricevimento delle informazioni, gli altri Stati membri e la Commissione notificano allo Stato membro che effettua il controllo la loro intenzione di formulare osservazioni o l’emissione di un parere. La notifica può comprendere una richiesta di informazioni supplementari che devono essere debitamente giustificate per non aggravare il procedimento con richieste che siano sproporzionate alla finalità della richiesta di informazioni e indebitamente onerose per lo Stato membro che effettua il controllo. Le richieste di informazioni e le risposte fornite dagli Stati membri sono inviate contestualmente alla Commissione. Le predette osservazioni o i pareri sono indirizzati allo Stato membro che effettua il controllo entro un termine ragionevole, e comunque entro 35 giorni civili dal ricevimento delle informazioni.

alla Commissione la sua intenzione di emettere una decisione di controllo prima dei termini fornendo una debita motivazione sulla necessità di un'azione immediata. In tal caso, gli altri Stati membri e la Commissione si adoperano per formulare osservazioni o emettere un parere in tempi rapidi.

Con riferimento alla fase decisoria, si precisa che lo Stato membro che effettua il controllo deve tenere in "debita considerazione" le osservazioni degli altri Stati membri e il parere della Commissione, ma che non ne è vincolato, in quanto resta l'unico a poter assumere la decisione di controllo finale e, dunque, a poter decidere se consentire o meno l'investimento nel proprio territorio.

Nel considerando 17 del Regolamento, a tal riguardo, si chiarisce che lo stato dovrebbe tener conto del parere della commissione mediante "misure previste dalla legislazione nazionale o nel processo più ampio di elaborazione delle politiche, in linea con il suo obbligo di leale collaborazione" sancito dal Trattato sul funzionamento dell'UE.

Nel determinare se un investimento estero diretto possa incidere sulla sicurezza o sull'ordine pubblico gli stati membri e dalla commissione possono prendere in considerazione una molteplicità di fattori individuati nell'art. 4 del regolamento. A tal fine devono far riferimento agli effetti potenziali di tali investimenti su:

- a) infrastrutture critiche, siano esse fisiche o virtuali, tra cui l'energia, i trasporti, l'acqua, la salute, le comunicazioni, i media, il trattamento o l'archiviazione di dati, le infrastrutture aerospaziali, di difesa, elettorali o finanziarie, e le strutture sensibili, nonché gli investimenti in terreni e immobili fondamentali per l'utilizzo di tali infrastrutture;
- b) tecnologie critiche e prodotti con possibili applicazioni a duplice uso (quali definiti nell'articolo 2, punto 1, del regolamento (CE) n. 428/2009 del Consiglio) tra le quali l'intelligenza artificiale, la robotica, i semiconduttori, la cybersicurezza, le tecnologie aerospaziali, di difesa, di stoccaggio dell'energia, quantistica e nucleare, nonché le nanotecnologie e le biotecnologie;
- c) sicurezza dell'approvvigionamento di fattori produttivi critici, tra cui l'energia e le materie prime, nonché la sicurezza alimentare;

- d) accesso a informazioni sensibili, compresi i dati personali, o la capacità di controllare tali informazioni;
- e) libertà e pluralismo dei media.

Oltre ai predetti fattori, gli Stati membri e la Commissione devono considerare se: l'investitore estero sia direttamente o indirettamente controllato dall'amministrazione pubblica, inclusi organismi statali o forze armate, di un Paese terzo, anche attraverso l'assetto proprietario o finanziamenti consistenti; se sia già stato coinvolto in attività che incidono sulla sicurezza o sull'ordine pubblico in uno Stato membro ed infine se vi sia un grave rischio che l'investitore intraprenda attività illegali o criminali (art. 4, comma 2).

Da quanto detto emerge che al di là dei confini nazionali è in atto la messa a punto di un sistema di cooperazione tra stati membri e Commissione per l'elaborazione di una strategia che coinvolge l'Europa nel suo complesso ferma restando l'apertura della stessa agli investimenti esteri. Come affermato nella comunicazione della Commissione “accogliere con favore gli investimenti esteri diretti tutelando nel contempo gli interessi nazionali” del 2017, gli investimenti diretti esteri “collegano le imprese dell'Ue alle catene mondiali del valore che trainano l'economia moderna. Incrementano la produttività e rendono più competitive le nostre imprese migliorando l'assegnazione delle risorse, apportando capitali, tecnologie e conoscenze, rafforzando la concorrenza, stimolando l'innovazione e aprendo nuovi mercati all'esportazione Ue”.

Il legislatore italiano ha in parte recepito le indicazioni comunitarie con le modifiche introdotte dal d.l. 148/2017 che ha ampliato i settori di intervento dei poteri speciali e previsto che nello scrutinio di un investimento estero sotto il profilo dell'incidere sulla sicurezza o sull'ordine pubblico si tenga conto, tra l'altro, della possibilità che l'investitore estero sia controllato dal governo di un Paese terzo, anche attraverso finanziamenti consistenti.

Cionondimeno si tratta di un percorso destinato ad arricchirsi di nuove tappe normative. Sullo sfondo la necessità di accogliere con favore gli investimenti nel rispetto dei principi di apertura e concorrenza del mercato e la necessità straordinaria di tutelare la sicurezza e l'ordine pubblico nel continuo mutare dello scenario geo-politico. Un bilanciamento dinamico e in continua evoluzione, work in progress.

Bibliografia

- Alvaro S., M. Lamandini, A. Police, I. Tarola (2019), “La nuova via della seta e gli investimenti esteri diretti in settori ad alta intensità tecnologica. Il golden power dello Stato italiano e le infrastrutture finanziarie”, *Quaderno giuridico n. 20* (CONSOB – Commissione Nazionale per le Società e la Borsa <http://www.consob.it>).
- Bassan F. (2014), “Dalla golden share al golden power: il cambio di paradigma europeo nell'intervento dello Stato sull'economia”, in *Studi sull'integrazione europea*.
- Cassese S. (2019), “Neostatalismo Hi-Tech, La fabbrica dei veti”, *Corriere della sera – L'economia*, 5 agosto.
- Comino A. (2014), “Golden powers per dimenticare la golden share: le nuove forme di intervento pubblico sugli assetti societari nei settori della difesa, della sicurezza nazionale, dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni”, *Rivista italiana di diritto pubblico comunitario*, fasc. 5.
- D'Alpa G. (2017), “La golden share e i golden powers nel diritto europeo”, *Sicurezza nazionale*, 1 dicembre (<https://goo.gl/pLhrOB>).
- Di Palma P. e F. Gasparri (2013), “L'attuazione del golden power in Italia: dal potere regolamentare alla potestà regolatoria”, *Rassegna Avvocatura dello Stato*, Vol. I.
- Gasparri F. (2015), “Liberà di circolazione dei capitali privatizzazione e controlli pubblici. La nuova golden share tra diritto interno comunitario e comparato,” in *Nuovi problemi di amministrazione pubblica* (Studi diretti da Franco Gaetano Scoca), Torino, Giappichelli Editore.
- Lazzara P. (2002), “La circolazione dei capitali e ‘golden share’”, *Foro amministrativo CDS*, fasc.7-8, pag. 1607 nota a Corte giustizia UE, 4 giugno 2002, n. 503, sez. V.
- Magliano R. (2018), “Tutela degli interessi strategici e controllo degli investimenti esteri diretti: la proposta di regolamento delle istituzioni europee”, *Diritto del Commercio Internazionale*, fasc. 3, 1 settembre.
- Pericu A. (2014), “Il Decreto Alstom: illustrazione della disciplina e prime valutazioni di compatibilità con il diritto comunitario”, *Rivista della regolazione dei mercati*, n. 2. (rivistadellaregolazione.deimercati.it).

- Soi A. (2013), “I Servizi di informazione e la tutela degli interessi economici nazionali. Il caso italiano alla luce dei più recenti documenti governativi e parlamentari”, tratto da <http://www.sisp.it/files/papers/2013/adriano-soi-1739.doc>.
- Scarchillo G. (2018), *Privatizzazioni e settori strategici. L'equilibrio tra interessi statali e investimenti stranieri nel diritto comparato*, Torino, Giappichelli Editore.

FUORI DAGLI STEREOTIPI. UN METODO PER POTENZIARE IL RUOLO DELL'IMPRESA ITALIANA IN CINA

Marisa Siddivò*

Premessa

Questa breve disamina delle opportunità offerte dalla Cina alle imprese italiane parte da tre assunti.

Il primo è che, nonostante l'articolato processo di riforma avviato nel 1978¹ e la conseguente diversificazione dei soggetti economici e quindi degli interessi corporativi, il sistema economico cinese resta fortemente condizionato dalla presenza dello Stato. In qualità di detentore dei diritti di proprietà e controllo delle imprese strategiche,² esigue nel numero (96 nel 2018) ma rilevanti per asset e contributo al valore di produzione industriale, e in qualità di ispiratore primario degli orientamenti economici di lungo periodo (Piano Quinquennale), lo Stato cinese svolge un ruolo attivo nelle scelte delle imprese nazionali sia che si muovano sul piano *domestic* che su quello internazionale.

Il confronto con queste imprese necessita pertanto di una conoscenza preventiva degli orientamenti sussunti nei piani elaborati dal governo ai vari livelli (Commissione per lo Sviluppo e le Riforme,³ ministeri, enti locali).

Il secondo assunto è che, nonostante gli sforzi dello stesso apparato ministeriale cinese per moltiplicare i canali di *intelligence* e rendere

* Marisa Siddivò insegna Riforme economiche nella Cina contemporanea e Strategie di sviluppo della Cina presso il Dipartimento Asia, Africa, Mediterraneo, Università degli Studi di Napoli L'Orientale.

¹ Dicembre 1978, 3° Sessione Plenaria dell'XI Congresso del Partito Comunista Cinese.

² Nella figura giuridica della State Asset Supervision and Administration Commission (SASAC) che esercita diritti di proprietà e controllo sulle imprese strategiche, dette anche "imprese centrali" (yangqi).

³ Precedentemente nota come Commissione Statale per la Pianificazione.

disponibili testi normativi e dati statistici, il grado di incertezza per gli operatori economici in una realtà complessa come la Cina resta alto. Una conoscenza pre-studio di fattibilità dell'*investment environment* potrebbe aiutare a ridurlo. Ciò implica, però, l'accesso ai documenti originari e al dibattito interno.

Quest'ultimo, in particolare, riflette l'articolazione della società ma anche le diverse posizioni all'interno dell'élite politica del Paese e spesso “anticipa” le strategie del futuro. Conoscerlo può essere determinante per le scelte delle nostre imprese. L'ostacolo è rappresentato, in questo caso, dalla lingua giacché il cinese resta lo strumento principale attraverso cui si esprimono i soggetti economici tutti, sia nella funzione di rappresentanti dello Stato⁴ che in qualità di commentatori, spesso critici, delle scelte governative.

Dotarsi di consulenti qualificati che possano accedere a tale materiale, scavalcando la letteratura retorica che accompagna le scelte del governo, è un obiettivo a cui mirare.

Il terzo assunto è che il valore del concetto di “Made in Italy” è ampiamente conosciuto e apprezzato dalla classe media cinese che ne riconosce almeno 3 caratteristiche: il design creativo, la qualità dei materiali e la cura della manifattura, soprattutto nei dettagli e nelle rifiniture finali. Altrettanto noto è il concetto del “Vivere all'italiana”,⁵ anche in questo caso declinato su più versanti: il rispetto per la tradizione monumentale e letteraria, la cura della persona (dalla salute all'estetica), un'alimentazione sana e gustosa, la cura degli arredi casa, la capacità di coniugare la responsabilità sul lavoro e le pause di piacere, e, di recente, anche l'impegno nel sociale.

Ciò che invece stenta a trovare estimatori in questo Paese è il nostro *orgware*, a sua volta associato all'instabilità politica e quindi alle istituzioni preposte a sostenere l'attività diplomatica e imprenditoriale.

⁴ Molti ministeri, tra questi il Ministero per l'Industria e l'Information Technology, non hanno neanche una home page in inglese e tutte le notifiche vengono espresse in cinese.

⁵ Piano elaborato dal MAECI in collaborazione con MIBAC, MIUR, RAI, Società Dante Alighieri ed altri *partner* della diplomazia culturale. Il Piano parte dalla considerazione che l'Italia è riconosciuta all'estero come punto di riferimento in termini di patrimonio artistico-culturale, creatività, innovazione, stile di vita, e ha l'obiettivo di proporre una strategia istituzionale di tutto il Sistema-Paese in risposta alla “domanda di Italia” nel mondo, rafforzando così il nostro posizionamento nel contesto globale attraverso iniziative coordinate di promozione culturale, economica e scientifica.

Da alcuni anni, il Department of International Investment della China Academy of Social Sciences (CASS) elabora un proprio report sul rischio Paese. In relazione all'anno 2016, il nostro Paese si poneva nell' "overall rating" al 12° posto.⁶

Il rapporto 2019 relativo all'anno precedente non è stato ancora pubblicato ma una nota di presentazione⁷ afferma che tra i Paesi sviluppati, mantengono la loro posizione solo due (uno di questi è la Germania che resta al primo posto). In sei Paesi, e tra questi, Stati Uniti, Italia e Repubblica Ceca, il livello di rischio per gli investimenti è invece salito. Ovviamente sul giudizio negativo ha pesato il rating BB+/negative assegnato al nostro Paese dall'agenzia di rating cinese Dagong.

Sulla base di questi 3 assunti, cercheremo di delineare le aree di intervento che le nostre istituzioni devono perseguire per sostenere le imprese.

Il profilo economico della Cina

Secondo la classifica della Banca Mondiale, la Cina si situa al secondo posto nel mondo, dopo gli Stati Uniti, per Prodotto Nazionale Lordo ma al 71° e al 79° rispettivamente per reddito pro capite al tasso di cambio e a parità di potere d'acquisto. Il reddito pro capite di 9.470 dollari pone la Cina nella fascia dei Paesi a medio-alto reddito⁸ insieme a realtà come la Namibia, l'Albania, la Bulgaria, ecc.

⁶ Department of International Investment of Institute of World Economics and Politics (CASS), *Country-Risk Rating of Overseas Investment from China* (2018), WP no. 201802, January 2018.

⁷ "Zhongguo haiwai touzi guojia fengxian pingji baogao, 2019" (Rapporto sul rischio-paese per gli investimenti cinesi all'estero, 2019), http://m.ce.cn/bwzg/201901/11/t20190111_31235234.shtml.

⁸ Le soglie di reddito (in dollari) elaborate dalla Banca Mondiale per il biennio 2018-2019 sono le seguenti: Paesi a basso reddito = 1.025; Paesi a medio basso reddito = tra 1.026 e 3.995; Paesi a medio alto reddito = tra 3.996 a 12.375; Paesi ad alto reddito = da 12.376 in su.

Tabella 1 La posizione della Cina: un confronto

	PIL (milioni di US\$)	PNL pro capite annuo (atlas method, US\$)	PNL pro capite (Parità di Potere d’Acquisto, \$ internazionale)
Stati Uniti	1° posto con 20.494.100	6° posto con 62.850	12° posto con 63.390
Cina	2° posto con 13.608.152	71° posto con 9.470	79° posto con 18.140
Italia	8° posto con 2.073.902	28° posto con 33.560	29° posto con 42.490

Fonte: World Development Indicators 2019

La Cina però è un sistema complesso, per cui ad un reddito medio di 9.470 dollari annui corrisponde la prima posizione nella classifica WIPO per numero di brevetti, marchi registrati e design,⁹ il 14° posto nel Global Innovation Index 2019,¹⁰ e la 28° posizione nel Global Competitiveness Index 2019 dedicato alla 4° rivoluzione industriale.¹¹ Da non trascurare, a sostegno della complessità di questo Paese, i successi ottenuti nelle politiche di riduzione della povertà che è passata dal 63,8% del 1991 all’1,4% del 2019,¹² la scalata delle sue banche nelle classifiche per asset dove situa le sue *big four* ai primi posti,¹³ e l’altrettanto rapida scalata delle sue imprese nella lista Fortune.

Lo spazio di un contributo non consente di delineare i soggetti e le determinanti di un processo di crescita così rapido e imponente. Ci limitiamo a considerare che gli obiettivi fissati dalle autorità economiche, nella fattispecie l’accelerazione della crescita (dal 1978 al 2003), il riequilibrio territoriale e sociale (dal 2004 al 2013) e la riqualificazione della crescita (dal 2014 a oggi), sono stati rispettati, almeno per grandi

⁹ Nella classifica relativa al 2017 l’Italia è 10°. World Intellectual Property Indicators 2018, <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4369>.

¹⁰ L’Italia è al 30° posto, in risalita.

¹¹ L’Italia è al 31° posto.

¹² <http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/CHN>.

¹³ Big Four. Le 4 grandi banche cinesi: Industrial and Commercial Bank of China, China Construction Bank, Agricultural Bank of China, Bank of China, <https://brandirectory.com/rankings/banking-500-2019>.

linee. Concentriamo, pertanto, la nostra attenzione su questi ultimi anni che sono caratterizzati da progetti molto importanti come la Belt & Road Initiative (B&RI) e la rivoluzione 4.0 nei principali settori industriali.

Distinguendo le strategie di sviluppo dalle politiche messe in campo per realizzarle, il periodo che parte nel dicembre del 2003 con l'elezione di Wen Jiabao e si estende fino ad oggi rappresenta un *continuum*.

La rilettura critica del modello di sviluppo¹⁴ che si è imposto nel 1978, un modello caratterizzato da una crescente dipendenza dagli investimenti e dal mercato internazionale (export e contratti di subfornitura), con il suo corollario di bassi salari, liquidazione delle tutele sociali, spreco di risorse come la terra e l'acqua, inquinamento ambientale, esodo di milioni di contadini verso le città, e ampliamento dei differenziali di reddito tra regioni e settori sociali, incomincia proprio nei primi anni del mandato di Wen Jiabao. È da allora che l'élite politica di questo Paese si pone l'obiettivo di modificare le sue strategie, abbassando un tasso di investimento che è il più alto al mondo,¹⁵ varando politiche di riqualificazione dei processi produttivi, incentivando i consumi interni, investendo sulla sostenibilità ambientale, rilanciando le province centro-occidentali e, infine puntando all'acquisizione di know how mediante investimenti all'estero delle sue imprese. Tutti questi obiettivi, sintetizzati nello slogan “da grande a potente” (da bian qiang) richiederanno, secondo l'amministrazione Wen, la ricentralizzazione di alcuni dei poteri e competenze che negli anni '90 erano stati demandati ad altri soggetti istituzionali e economici.

L'attuale primo ministro Li Keqiang e il Segretario del PCC, Xi Jinping, continueranno sulla stessa traiettoria ma con politiche e strumenti diversi. L'approccio keynesiano che Wen ha adottato sia in ossequio alla tradizione dell'esperienza socialista, da sempre segnata da massicce erogazioni di capitali pubblici, sia per fronteggiare gli effetti della crisi del 2008, che si farà sentire in Cina con ingenti licenziamenti nei settori industriali export-oriented, viene infatti sostituito dalla cosiddetta “supply-side economics” o come viene definita ufficialmente nel 2015

¹⁴ Il termine “modello” è da noi utilizzato con difficoltà, dato il suo significato netto di esperienza riproponibile in spazi e tempi differenti. Nel caso della Cina si preferisce utilizzare la più generica espressione “strategie di sviluppo”.

¹⁵ Negli anni '90 il rapporto in termini percentuali tra la massa monetaria destinata all'investimento e il PIL supera il 60%.

“supply-side structural reform”.¹⁶ Una lettura attenta delle politiche economiche di questo Paese ci porta a ridimensionare la portata del cambio da Keynes a Feldstein¹⁷ ma conferma che nel Paese è in atto una riflessione articolata sul tasso di crescita del PIL, sul rapporto debito/PIL, sull'eccesso di capacità produttiva e sull'inefficienza del capitale. Siamo nella fase detta “xin changtai (new normal), una fase che vista dal di dentro appare molto complicata da gestire, per il tasso di crescita del PIL che si attesta sul 6,4%,¹⁸ un rapporto debito/PIL pari al 248,8%,¹⁹ un eccesso di produzione che colpisce settori tradizionali (come acciaio e ferro, tessile, petrolchimica e metalli non ferrosi) ma anche settori innovativi come la produzione di pannelli solari e, infine, con una produttività del lavoro in calo (fenomeno recente) e una produttività del capitale da sempre bassa (ICOR = 5,4%).

La contrazione della crescita, addebitata dagli analisti cinesi alla persistente crisi internazionale, rappresenta quindi l'occasione per riproporre la necessità di un definitivo passaggio dall'economia estensiva ad un'economia trainata dall'aumento della produttività di tutti i fattori. Il suddetto passaggio, che potremmo definire obiettivo perenne di tutte le economie pianificate, si avvale in questa occasione di alcune misure ad hoc destinate ai governi locali.²⁰ Tra questi citiamo i nuovi parametri per

¹⁶ Gli obiettivi principali, che non si discostano da quelli fissati dalla precedente amministrazione ma si avvalgono di misure restrittive più solide, sono: a) tagliare la produzione in eccesso; b) ridurre la dipendenza delle imprese dalla leva finanziaria; c) ridurre gli stock nel settore immobiliare; d) abbassare il peso fiscale ed amministrativo sulle attività economiche; e) raddrizzare “i punti deboli” della struttura economica. Vedi, John Boulter, “China’s supply-side structural reform”, *Global Economy Bulletin*, December 2018.

¹⁷ A giugno del 2019, il governo ha allentato le restrizioni sugli investimenti locali autorizzando, anzi sollecitando, i governi locali a finanziare opere infrastrutturali. Secondo gli analisti questa misura è stata resa necessaria dalle previsioni di crescita troppo basse del PIL. Un altro stimulus plan come quelli che hanno caratterizzato la gestione di Wen Jiabao.

¹⁸ Dato relativo al 2019; secondo stime degli economisti cinesi nei prossimi anni potrebbe scendere al 5,5%. A confronto con il 3,8% calcolato per l'anno corrente a livello globale, il dato cinese resta positivo ma complica la realizzazione degli obiettivi prefissati.

¹⁹ Dato del Caixin Global <https://www.caixinglobal.com/2019-05-29/china-sees-setback-in-efforts-to-keep-debt-in-check-101421350.html>. Secondo stime elaborate da agenzie straniere (vedi International Finance) il rapporto avrebbe già superato il 300%.

²⁰ I governi locali che hanno usufruito di varie riforme tendenti ad ampliare la capacità decisionale e gestionale in merito allo sviluppo locale, hanno contribuito al valore totale degli investimenti in una misura superiore al 50% e sono oggi considerati il principale ostacolo alle politiche di austerità varate dal governo centrale.

valutare la performance (leggi carriera) dei governatori provinciali: spreco risorse, protezione ambientale, taglio produzioni in eccesso, innovazione, riforme sanitarie e pensionistiche. Se per tutti gli anni '80 e '90, il parametro di riferimento era stato lo sviluppo locale, oggi è la capacità di sostenere redditi e consumi privati, imporre un profilo *green* all'attività di produzione e potenziare l'innovazione.

È in questo contesto che prendono forma il Piano industriale noto come "Made in China 2025" e la B&RI.

Leggendo le loro annotazioni ufficiali e non, approfondendo le analisi elaborate dalla CASS ed entrando nel dibattito economico nazionale che si manifesta spesso con toni irruenti sulle pagine dei giornali, sui siti web, sui blogs ecc. questi due progetti risultano essere lo sbocco per uscire da una crisi che potrebbe rivelarsi più pesante e difficile da gestire sul piano politico di quanto avvertito dalle antenne degli analisti stranieri.

Nel presentare il Piano Made in China 2025, il Ministro dell'Industria e Information Technology dice: "A partire dalla 3° Sessione Plenaria il nostro sistema industriale si è molto sviluppato... e si è garantito un posto di rilievo a livello globale. Tuttavia, se facciamo un confronto internazionale risulta che il nostro apparato manifatturiero non è ancora solido, la capacità innovativa e di utilizzo del capitale è debole, il gap a livello di qualità, coerenza interna e digitalizzazione è ancora molto ampio. L'upgrading è un compito improcrastinabile".²¹

Il Piano "Made in China 2025" pone obiettivi ambiziosi ma non più dei piani varati precedentemente per l'ammodernamento del settore industriale.²² Secondo il cronoprogramma in esso contenuto e più volte reiterato dai documenti ufficiali, il settore industriale cinese avrà entro il 2020:

- il controllo delle tecnologie chiave;
- l'aumento del livello di competitività e della qualità dei prodotti;
- la digitalizzazione, il networking, l'informatizzazione del processo di produzione;

²¹ Gongxinbu Buzhang Miao Wei quanmian jiedu "Zhongguo Zhizao 2025" (Il Ministro dell'Industria e dell'Information Technology, Miao Wei, illustra il piano "Made in China 2025". <http://guangfu.bjx.com.cn/news/20151119/682876-3.shtml>).

²² Sottolineare che gli obiettivi strategici del Paese sono sostanzialmente gli stessi dal 2003 dovrebbe aiutarci a comprendere che il percorso per attuarli è già in atto da tempo e pertanto acquisito dalle comunità imprenditoriali, istituzionali e sociali del Paese.

- la diminuzione dell'intensità energetica per prodotto e dell'inquinamento che è conseguito al consumo smodato di risorse.

Entro il 2025:

- multinazionali fortemente competitive.

Entro il 2035:

- l'equivalenza in termini di performance, composizione merceologica e peso sul mercato internazionale, tra il sistema manifatturiero cinese e il livello medio espresso dalle grandi potenze economiche (leggi: Stati Uniti, Germania e Giappone).

Entro il 2049:²³

- la leadership mondiale sull'innovazione. La Cina “sarà leader tra le potenze economiche del mondo. Saremo noi a guidare l'innovazione e a possedere il vantaggio comparato in tutte le branche dell'industria”.

Anche la B&RI pone obiettivi ambiziosi. I progetti infrastrutturali che i Paesi situati sulle due direttrici (terrestre e marittima) realizzeranno grazie ai generosi prestiti delle varie finanziarie cinesi create ad hoc, serviranno a due scopi: trasformare realtà ancora depresse dal punto di vista reddituale in mercati di sbocco per le merci cinesi e creare ambienti di investimento affidabili per le filiere di produzione che le imprese cinesi intendono dislocare fuori dal territorio nazionale. Il progetto prende il nome di “cooperazione internazionale per la capacità produttiva” ed è ovviamente connesso all'annoso²⁴ problema dell'eccesso di produzione e al Piano Made in China, entrambi destinati a determinare un calo dei livelli occupazionali in patria.

Potremmo dire che il Piano Made in China e la B&RI sono prevalentemente²⁵ funzionali ai progetti di riqualificazione del profilo economico del Paese: gli slogan che si sono succeduti negli ultimi decenni come “da grande a potente”, “da fabbrica del mondo a Paese

²³ Centenario della fondazione della RPC.

²⁴ I piani governativi per ridurre l'eccesso di capacità produttiva soprattutto nei settori dell'acciaio, del vetro, del cemento risalgono ai primi anni 2000 ma sono stati spesso inficiati dalla resistenza opposta dai rappresentanti del settore in nome della “stabilità sociale”.

²⁵ L'angolatura scelta per questa occasione è prettamente economica. Ovvio che due progetti così rilevanti abbiano un impatto sugli assetti geoeconomici e geopolitici internazionali ma si rimanda il lettore alla letteratura che riflette questi indirizzi disciplinari.

innovatore”, “dall’imitazione all’innovazione” o “dalla dipendenza dall’investimento al consumo interno” ecc., sintetizzano piani di sviluppo alternativi a quelli sperimentati tra il 1978 e il 2003. In quest’ultimi si è ravvisato un modello di allocazione squilibrato delle risorse à la Hirschman con la concentrazione degli investimenti nazionali e esteri in alcune aree e in alcuni settori produttivi a discapito degli altri e quindi con una decisa politica a sostegno del risparmio e degli investimenti a discapito dei consumi privati. Nella fase successiva si punta, come dicevamo, ad un riequilibrio nell’allocazione delle risorse pubbliche e private (vedi politica di Wen per l’aumento dei salari e per le riforme sanitarie e pensionistiche) con una spiccata propensione all’*upgrading* dell’intero meccanismo economico con la gestione Li-Xi. Una fase quest’ultima, impregnata di spirito messianico sul “sogno cinese” e sulla “rinascita della nazione”, corroborato, a sua volta, dalla posizione di leadership che la Cina si trova (inaspettatamente?) a ricoprire per la defezione degli Stati Uniti dagli accordi internazionali.²⁶ Non è un caso che all’espressione “new normal” si vada sostituendo quella di “new era”.

Il rapporto con i mercati internazionali di merci e capitali

Non pochi analisti hanno evidenziato in questa ultima fase un ridimensionamento della politica di “apertura” cavalcata con successo²⁷ per oltre un ventennio. Effettivamente, l’appello di Wen Jiabao per una “innovazione endogena” (*zizhu chuanxin*), l’indirizzo sempre più accorto dei Catalogues,²⁸ la creazione di un ente che sovrintende, al pari del CFIUS statunitense, alla valutazione degli investimenti esteri in relazione alla sicurezza nazionale e la legge sugli appalti pubblici, che nei fatti ne

²⁶ Primo fra tutti, l’accordo di Kyoto sul cambiamento climatico.

²⁷ Il successo è misurato in termini di *absorptive capacity*: rapporto in termini percentuali tra *pledged investment* e *actually utilized investment*; tasso di crescita del PIL, aumento dell’*investment rate*; formazione delle risorse umane; diminuzione progressiva della dipendenza dal capitale straniero.

²⁸ *Catalogue for the Guidance of Foreign Investment* è un documento di indirizzo per gli investitori stranieri. Esso definisce i settori “incoraggiati”, quelli “permessi” e i settori “ristretti” e “proibiti”.

esclude le imprese straniere, confermerebbero la volontà di disancorare la crescita del Paese dai capitali esteri. Bisogna precisare però che:

- a) escludendo gli anni 2009, 2012 e 2016 che segnano un calo degli investimenti²⁹ in entrata, l’inflow di capitali esteri su base annua ha registrato valori in crescita, sebbene fortemente ridimensionati rispetto alla situazione pre crisi internazionale.³⁰ Nel primo semestre 2019 gli FD in entrata sono cresciuti del 3,5%;
- b) l’incidenza dell’inflow di capitali stranieri sul totale degli investimenti cala progressivamente dal 2000 e nel 2018 è stata pari allo 0,3%. Una compartecipazione poco rilevante in termini di flussi monetari ma che, secondo gli analisti cinesi, ha fornito un contributo importante in termini di export e di avanzamento tecnologico;
- c) una lettura attenta delle norme che regolamentano i flussi di capitali esteri in entrata evidenzerebbe una decisa volontà da parte degli organi amministrativi di selezionare più che di ridimensionare. Il governo cinese, sulla base anche di un forte dibattito interno sul ruolo modesto delle imprese nazionali nelle *global value chains*,³¹ non intende demandare al “mercato” (imprese) la decisione su tipologie, settori e forme della partnership con le imprese straniere. Sono “incoraggiati” solo gli investimenti che possono contribuire alla riqualificazione del profilo economico del Paese.

Va detto che un’impostazione analoga la si ritrova anche negli investimenti in uscita dalla Cina. Denominati “overseas direct investment” (ODI), la loro crescita ha caratterizzato la metodica di esposizione sui mercati internazionali da parte della Cina sin dagli anni 2004-2005 quando fu

²⁹ Il parametro di riferimento sono i capitali effettivamente utilizzati.

³⁰ Secondo molti analisti, il ridimensionamento dell’interesse degli investitori stranieri verso la Cina e la ricerca di altri lidi come il Vietnam e il Bangladesh è determinato dall’aumento dei salari. Effettivamente, con le politiche imposte dal governo per aumentare il salario minimo, si è verificato uno slittamento verso l’alto che ha frustrato le aspettative di redditività delle imprese che operano nei settori “maturi” o “labour intensive”. Ma a questa motivazione, che non dovrebbe rappresentare una determinante delle scelte di un Paese europeo considerando che lo scarto è ancora molto ampio, si va ad aggiungere un clima poco incoraggiante sul piano fiscale e normativo.

³¹ Dal dibattito è emerso che le imprese cinesi sono rimaste “intrappolate” nella fase OEM e non sono quindi riuscite, nella maggior parte dei casi, a occupare le ben più qualificate e redditizie fasi *upstream* e *downstream* delle filiere di produzione globali. La scelta di creare nuove filiere che partono dalla Cina e si snodano lungo la B&R nasce anche da questa desolante valutazione.

lanciata la “zou chuqu” (go out policy). Questa espressione è ormai in disuso, sostituita dalla B&RI che, tra le altre cose, rappresenta un indirizzo preciso per le imprese cinesi, convogliate (non senza qualche malumore) a investire dove il governo ha predisposto il loro accesso con accordi intergovernativi. Anche in questo caso, la decisione di regolamentare i flussi in uscita scaturisce da un rovente dibattito interno sul tasso di fallimento degli ODI.³²

In sintesi, la letteratura economica cinese rimanda l'immagine di un Paese in transizione. Il passaggio da un meccanismo di crescita trainato dagli investimenti ad uno trainato dalla produttività dei fattori di produzione è ancora in atto e spesso violato dalle stesse autorità economiche che pure hanno imposto politiche di austerità che dovrebbero abbassare il *leverage*. La trasformazione della “fabbrica del mondo” in generatore di produzione industriale ad alto valore aggiunto è invece una realtà che si sta consolidando. Con malcelato orgoglio, funzionari del governo e studiosi attestano che il loro Paese resta al primo posto al mondo per produzione industriale, nonostante un tasso di crescita al di sotto delle aspettative (5,9% ad aprile 2019), e registra, secondo l'UNIDO, la migliore performance nel settore dei computer (12,1%), nella produzione di motori per veicoli e nella farmaceutica che crescono entrambi del 10%. Secondo la stessa fonte, “la crescita combinata dell'industria di media e alta tecnologia indica un rilevante passaggio della manifattura cinese dai settori low tech a quelli high tech.”³³

Anche il potenziamento dei consumi privati e quindi il riequilibrio tra esportazioni e consumi interni come determinanti della crescita del PIL trova conferme. Il taglio delle tasse (2018) ha incrementato i consumi in valori assoluti, e sebbene le relazioni in percentuali tra investimento e consumo sul PIL non siano state modificate in misura determinante, le aspettative sull'aumento della propensione al consumo sono alte.

Il quadro del Paese nel suo complesso rimanda una crescita costante ma contenuta che, secondo alcuni analisti e soprattutto secondo l'interpretazione cinese, è da addebitare alle guerre commerciali innescate dall'amministrazione americana. È più probabile, però, che sui numeri

³² Marisa Siddivò, “Gli errori delle multinazionali cinesi”, *Mondo Cinese*, XLIV/1 (2016).

³³ UNIDO, *World manufacturing statistics, First quarter 2018*, https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/World_manufacturing_production_2018_q1.pdf.

modesti negli ultimi anni pesi la trasformazione in atto nel Paese. Va ricordato che nel 2013 il neo eletto Li Keqiang rivelò la sua scarsa stima delle statistiche cinesi che fino a quel momento avevano riportato tassi di crescita a due cifre e di lì a poco ci fu una revisione dei dati e l’annuncio della “nuova normalità” cioè di una crescita molto meno brillante del passato. In quel frangente e per tutto il 2015, prima quindi che incominciassero le guerre commerciali, gli analisti cinesi avevano previsto il calo del PIL e si era anzi palesata nel Paese la preoccupazione per una ripresa a L,³⁴ con il corollario di un confronto quasi ossessivo con la stagnazione giapponese.

Le opportunità per l'Italia

Partiamo da un dato: gli economisti cinesi tendono a classificare i Paesi in base ad un criterio composito che incrocia reddito pro capite e popolazione. Secondo il loro giudizio può considerarsi potenza economica il Paese che ha superato la soglia del reddito pro capite equivalente a 25 mila dollari annui e ha (loro dicono “nonostante”) una popolazione di 50 milioni di abitanti. Utilizzando i dati della Banca Mondiale relativi al biennio 2018/19 risulta che le principali economie mondiali sono le seguenti:

Tabella 2 Le principali economie mondiali 2018/19

Paese	Popolazione (milioni)	Reddito pro capite a valori nominali (US\$)
Stati Uniti	329.657	62.641
Giappone	126.220	39.247
Germania	83.019	43.126
Francia	67.122	41.464
Gran Bretagna	66.435	42.491
Italia	60.359	34.318
Corea	51.811	31.363

Fonte: World Bank

³⁴ I tre modelli di *recovery pattern* elaborati dagli economisti sono: **V** = ripresa rapida ma instabile; **U** = ripresa lenta ma consolidata; **L** = ripresa lenta e rischio stagnazione

L'Italia quindi è tra i soli 7 Paesi al mondo che la Cina giudica economie sviluppate e con cui interloquire per gestire il processo di *upgrading* della sua struttura produttiva.

A conforto di questa nostra ipotesi, è il dibattito interno alla Cina sul *gap* tra la sua dominante posizione in termini di produzione, export e investimenti esteri in entrata e in uscita e la *reputation* di cui non gode il Paese. Oggetto di particolare attenzione da parte degli analisti cinesi sono le classifiche in merito alla reputazione, distinta per Paesi e per imprese. Nel primo caso e in riferimento al 2018, la Cina si situa al 45° posto (l'Italia al 13°)³⁵ e nel secondo, riferito all'anno 2019, non può vantare nessuna presenza mentre l'Italia, nonostante le sue dimensioni, ha ben 5 imprese nelle top 100 firms al mondo.³⁶

Nonostante il riconoscimento che il nostro Paese e le nostre imprese possono vantare e nonostante, come dicevamo nell'Introduzione, l'apprezzamento per il Made in Italy e per il “Vivere all'italiana”, l'interscambio di merci e capitali tra il nostro Paese e la Cina resta una realtà marginale, sia che la si rapporti alle scelte delle imprese italiane che a quelle delle imprese cinesi. Come è noto, le destinazioni principali delle merci italiane restano Germania, Francia, Stati Uniti, Regno Unito e Spagna. Secondo i dati del MISE, le nostre esportazioni verso la Cina sono state pari a 11 milioni e 113 mila euro nel 2016, a 13 milioni e 509 mila nel 2017 e a 13 milioni e 188 mila nel 2018. Uno sguardo retrospettivo dal 2010 in poi mostra che la consistenza delle nostre esportazioni verso la Cina è rimasta sostanzialmente stabile e inferiore a quella che indirizziamo alla Polonia. Le destinazioni principali degli investimenti italiani sono l'UE 15 in primis, seguita dall'UE 28 e poi Stati Uniti e Cina.³⁷ Dal lato della Cina, notiamo che l'Italia rappresenta poco più dell'1% delle importazioni cinesi³⁸ e si posiziona al 7° posto tra

³⁵ <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/2018-Country-RepTrak.pdf>.

³⁶ <https://insights.reputationinstitute.com/reprtrak-reports/global-reprtrak-2019>.

³⁷ http://www.annuarioistatice.it/italia/anal_geo.html.

³⁸ Il dato delle nostre esportazioni verso la Cina è in crescita e si nota una riduzione del deficit commerciale maturato dall'Italia. Il ragionamento sia sui valori assoluti che sulla comparazione con gli altri Paesi europei, meglio posizionati dell'Italia nell'interscambio con l'Italia, è però falsato dal *processing trade* che ne rappresenta una componente importante. Sulla necessità di disaggregare i dati del *gross export* vedi A. Aslam, N. Novta, F. Rodrigues-Bastos, “Calculating Trade in Value Added”, *IMF Working Paper*, 17/178 (2017).

gli investitori europei che, a loro volta rappresentano il 6,7% del totale (dato 2017).

Tabella 3 Gli IDE italiani in Cina, milioni di US\$

2010	396	2014	372
2011	388	2015	245
2012	246	2016	223
2013	317	2017	195

Fonte: Ufficio Statistico Nazionale Cinese

I motivi di questo scarso interesse non sono chiari: le nostre istituzioni hanno addebitato il debole *appeal* che esercita la Cina sulle nostre imprese a due fattori in particolare: a) il mancato sostegno istituzionale, di qui l’impegno ad affiancare con strutture (vedi Task Force China) e accordi (Accordi commerciali MISE-MOFCOM del 2014 e MoU del 2019) l’impresa italiana che si presume sia in difficoltà in un contesto normativo complesso come quello cinese; b) la dimensione di impresa che non consentirebbe di sopportare i sempre più elevati costi di avviamento in Cina. A queste motivazioni potremmo aggiungere una tendenza tradizionale a preferire lo scambio di merci all’investimento diretto, una recente percezione di inadeguatezza rispetto al crescente peso della Cina sugli scenari mondiali e, come si sottolineava nell’Introduzione, una scarsa conoscenza *dell’investment environment* cinese che limita l’opportunità di diversificare il nostro intervento in Cina.

Un esempio di quest’ultimo aspetto considerato, è il Piano Made in China 2025. Del Piano in questione abbiamo spesso enfatizzato il profilo selettivo, cioè la volontà in esso implicita di selezionare i cosiddetti settori di eccellenza (nella fattispecie 10 settori ad alto contenuto tecnologico). Ne è conseguito il tentativo di accedere a questi settori mobilitando le nostre migliori competenze in termini di prodotti finiti e brevetti. In alcuni casi il tentativo è riuscito ma nella maggior parte dei casi invece le nostre imprese hanno dovuto fronteggiare la concorrenza delle imprese cinesi e straniere e un effetto *crowding* che ne ha limitato le aspettative. Vedi, ad esempio, il settore della sanità dove Johnson &

Johnson, General Electric, Philips e Siemens controllano già oltre l'80% del mercato di presidi diagnostici e altre 3 imprese straniere controllano il 70% del mercato dei dispositivi per analisi.

Una lettura più attenta del Piano, rivela però che l'obiettivo prioritario è la riqualificazione del processo produttivo per l'intero settore manifatturiero e che al pari dei piani precedenti:

- a) The Growth Plan for SMEs in the 12th Five-Year Program period (2011-2015).
- b) Plan for merging digitalization and industrialization (Lianhua), 2011.
- c) Plan for development of IoT, 2013.
- d) "Internet Plus Plan" (2015).
- e) "3D Printing Plan" (2015).

si va a identificare come una politica di riqualificazione "orizzontale" che dovrebbe mettere l'intero tessuto produttivo cinese (dalla maglietta alla nave container e nell'ambito di una filiera dalla coltivazione del mais all'imbottigliamento dell'olio) in condizione di controllare la filiera di produzione per il 40% entro il 2020 e per il 70% entro il 2025 (*domestic content*).³⁹

Se questa scelta, identificata nel concetto di "filiera corta" e paventata da non pochi analisti come la liquidazione definitiva del *processing trade*, metterà in forse le commesse di cui hanno goduto le imprese europee (e quindi italiane), dall'altro lato fornisce loro, almeno sul breve-medio periodo⁴⁰, un ventaglio di opportunità più ampio. Puntare ad entrare nell'innovazione di processo piuttosto che in quella di prodotto potrebbe far emergere le nostre alte competenze.

Ovviamente il trade off è il rilascio di know how.

La tentazione di gestire autonomamente il tema del technology transfer, e più in generale del comportamento delle imprese cinesi in merito a trasparenza, standard ambientali e politiche discriminatorie, è forte in molti Paesi. La Germania, uno dei principali partner della Cina, ci prova sistematicamente dai primi anni 2000 con azioni volte a imporre la

³⁹ Secondo molti analisti, è l'obiettivo di incrementare il coinvolgimento dell'impresa nazionale nelle filiere di produzione globali e la conseguente estromissione delle imprese straniere ad aver accesso i toni della guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina.

⁴⁰ Il Piano Made in China prevede il raggiungimento di gran parte degli obiettivi connessi all'upgrading del tessuto industriale al 2025 ma la China Academy of Social Sciences invece pospone la scadenza al 2050.

corretta applicazione delle normative WTO sugli Intellectual Property Rights (IPRs), utilizzando il ricatto dello “status di economia di mercato” (MES), chiedendo l’equiparazione delle imprese straniere debitamente registrate in Cina alle imprese cinesi nelle gare per gli appalti pubblici, spalleggiando le richieste delle sue imprese all’Unione Europea.⁴¹ I risultati non sono però incoraggianti, probabilmente perché la gestione bilaterale del tema, ovviamente preferita dal governo cinese, ha una valenza limitata rispetto ad un’azione concertata tra realtà plurime. Il problema, oggi, è che l’indebolimento delle agenzie e degli accordi sovranazionali, lascia minori margini di manovra. Recuperare un’unità di intenti è particolarmente necessario in considerazione anche dell’attrattiva che i Paesi europei esercitano sui principali investitori cinesi e in considerazione del rapporto che si va a creare, in concorrenza o in cooperazione, con le imprese cinesi in Paesi terzi (leggi Africa) per le gare di appalto internazionali.

Raccomandazioni

Il paragrafo relativo al profilo economico della Cina aveva come scopo il fornire alcuni elementi che sostenessero la nostra capacità di *dimensionare correttamente* le motivazioni e gli obiettivi delle politiche economiche cinesi. Una narrativa condizionata dalla retorica del governo cinese e dalla nostra scarsa dimestichezza a superare gli stereotipi che ne discendono ci possono indurre ad un atteggiamento acquiescente verso regole del gioco economico non coerenti con le nostre, in cambio di contropartite commerciali che stentano ad affermarsi.

Le *istituzioni* possono fare molto per sostenere l’export e gli investimenti in entrata e in uscita dal nostro Paese. Dotarsi di consulenti in grado di stimare le possibilità di successo sulla base di rigorosi parametri⁴² è un

⁴¹ Di recente anche la BID (Confindustria tedesca) ha chiesto all’Unione Europea l’adozione di norme più rigide verso la Cina e ha suggerito alle imprese tedesche di ridurre la propria dipendenza dal mercato cinese proprio per gli effetti del technology transfer.

⁴² Sfuggire alle semplificazioni tipo “1 miliardo e 400 milioni di consumatori” sarebbe di grande aiuto alle imprese. Piuttosto il consulente dovrebbe essere capace di a) comprendere se l’investimento proposto dalla nostra impresa è coerente o meno con le politiche industriali cinesi (considerare il *Catalogue for the Guidance of Foreign*

elemento importante. Potenziare il fattore *reputation* è di grande sostegno. Esprimere la propria sensibilità al tema dell'IPRs rappresenta una necessità. Come più volte specificato in questa breve disamina, gli investimenti esteri risultano ancora benvenuti in Cina laddove, però, siano conformi alle aspettative di *upgrading* del meccanismo produttivo, espresse dalle autorità economiche. Ciò implica una esplicita valutazione da parte nostra delle implicazioni del technology transfer.

Demandare alla singola impresa il compito di tutelarsi da un trasferimento di know how che, sul medio-lungo periodo, ne frustri il livello di competitività è un rischio per l'intero Sistema-Paese. Sebbene sempre più imprese stiano dotando di un sostegno legale che impone norme chiare alla stipula del contratto (molto sostenute in questa fase dalla figura dell'addetto scientifico), pesa il ruolo dello Stato, soprattutto se è uno Stato come il nostro che già nel 1978 ha siglato accordi per la cooperazione in ambito scientifico e tecnologico. Ancor di più pesa, inutile sottolinearlo, il ruolo di un accordo sovranazionale (leggi Unione Europea) soprattutto se il rilascio di tecnologia e know how si realizza mediante l'outflow di investimenti cinesi sui nostri territori.⁴³

Il termine *upgrading*, tuttavia, non fa riferimento solo al contenuto tecnologico, nella letteratura economica cinese viene spesso associato alla qualità del prodotto e alla responsabilità di impresa. Due fattori su cui le imprese italiane, e le istituzioni a supporto, possono esprimersi al meglio. Ricordiamo che al programma delle Nazioni Unite per la Corporate Social Responsibility partecipano "attivamente"⁴⁴ 286 imprese italiane e

Investment); b) valutare la differenza negli standard europei e cinesi per la dimensione di impresa; c) individuare il profilo proprietario dell'impresa cinese partner (centrale, statale, privata); d) identificare il livello amministrativo di competenza (a chi chiedere le autorizzazioni) e la sua posizione geografica (dentro o fuori le tre macroaree di sviluppo); e) l'adesione o meno ai protocolli CSR (vedi UN Global Compact o SA8000, social accountability). Questi sono solo alcuni dei parametri utili ad uno studio di fattibilità ed hanno una forte valenza anche nel valutare l'impatto di un eventuale investimento cinese sul nostro territorio.

⁴³ Al momento, il nostro Paese ha lasciato cadere l'opportunità di un accordo con altri Paesi europei in merito a eventuali limiti alle operazioni delle imprese provenienti da Paesi terzi nonostante che nel 2017 insieme a Germania e Francia avesse sponsorizzato presso la Commissione Europea un sistema di screening sugli investimenti nei settori strategici.

⁴⁴ Partecipazione attiva intende la presentazione regolare dei rapporti sul proprio operato in tema di responsabilità sociale.

secondo l'Osservatorio Socialis, “circa l'85% delle aziende italiane presentano azioni riconducibili alla CSR. Nel 2017 gli investimenti in iniziative di responsabilità sociale d'impresa hanno raggiunto la somma di circa un miliardo e mezzo di euro. L'investimento medio in CSR per impresa è 209mila euro nel 2017. E per il 2018 la previsione di spesa per azienda è di 267mila euro (+27,8%)”.⁴⁵

L'autonomia delle singole regioni italiane in termini di supporto all'internazionalizzazione delle imprese ha rappresentato un viatico importante per la promozione dei nostri innumerevoli brand locali e dell'idea stessa del *terroir*.⁴⁶ I gemellaggi che spesso hanno fatto da battistrada alle relazioni intra-imprese rappresentano una buona opportunità per far conoscere le specificità di un territorio pur limitato come l'Italia. Va osservato però che in taluni casi l'avvicendamento di delegazioni regionali con diverse proposte di scambio di merci e capitali, soprattutto sul versante degli investimenti cinesi verso il nostro Paese, viene percepito dalla Cina come un esempio di frammentazione e concorrenza interna. Situazione che non li scandalizza affatto giacché riflette dinamiche analoghe del loro Paese, stigmatizzate tra l'altro dalle autorità nazionali, ma che vengono percepite di difficile gestione. I gemellaggi a tema (come il caso dei siti Unesco) o a filiera (agroalimentare, aerospaziale ecc.) potrebbero rappresentare una valida alternativa e riflettere un'immagine di sistema-paese, pur differenziato su direttrici verticali.

In ogni caso le istituzioni locali vanno coinvolte nelle fasi che precedono un eventuale investimento cinese sul nostro territorio e devono muoversi riconoscendo le *peculiarità dell'investitore* proveniente da questo Paese. Studi empirici hanno evidenziato che le determinanti dell'investimento cinese si differenziano a seconda dell'obiettivo strategico. La riscrittura dei ruoli e delle competenze delle filiere di produzione globali, che è per l'appunto, l'obiettivo che muove l'attuale metodica di esposizione sui mercati internazionali, impone loro di sottovalutare alcuni determinanti come il peso fiscale o l'alto costo della manodopera (la Germania ha una tassazione sul reddito di impresa del 30,2% e un salario medio orario nel

⁴⁵ “Responsabilità sociale sempre più diffusa in Italia”, <https://www.eticasgr.com/storie/news-eventi/responsabilita-sociale-impresa-italia>.

⁴⁶ Il termine ha qui un'accezione più ampia di quella originaria destinata a definire le aree vinicole.

settore manifatturiero pari a 15 euro eppure continua a attrarre capitali cinesi e non nei *lander* dell'ex Germania Est dove sono state istituite Zone Economiche Speciali ma in quelli di matura industrializzazione delle regioni occidentali). Ma lo stesso obiettivo strategico li porta invece a considerare un forte deterrente sia la lenta risoluzione delle controversie civili e penali sia le situazioni di conflitto sociale. Due fattori per i quali l'impegno delle autorità locali è rilevante.

Gli ultimi anni sono segnati da un cambio di *attitude* dell'opinione pubblica mondiale nei confronti della Cina, un cambio che vira al negativo. Come si evince dall'ultima rilevazione del Pew Research Center, l'apprezzamento delle opinioni pubbliche per singoli Paesi nei confronti della Cina tende ad assottigliarsi.⁴⁷ E probabile che l'aumento delle preoccupazioni espresse dall'opinione pubblica mondiale sia il risultato di una interpretazione unilaterale dei progetti varati dal governo cinese oppure delle stime allarmistiche sull'impatto che la concessione del MES potrebbe avere sui nostri livelli occupazionali.⁴⁸ Al di là delle motivazioni, legittime o meno, il dato che va considerato è il *gap* tra le politiche messe in campo dai singoli Paesi per beneficiare delle opportunità che si presume siano offerte dalla B&RI (vedi il MoU siglato dal vice ministro Di Maio) e la crescente insofferenza verso un Paese che si immagina coerentemente e protervamente proteso verso un ribaltamento degli assetti economici (e anche politici) internazionali. Segnalare questo *gap* potrebbe essere utile alle istituzioni e alle imprese del nostro Paese che non possono ovviamente farsi carico del mancato "soft power" cinese ma possono rassicurare i propri cittadini imponendo regole contrattuali che tutelino i loro interessi.

⁴⁷ Secondo una rilevazione risalente a ottobre 2018, la fiducia in Xi Jinping è superiore al 50% nelle Filippine, in Tunisia, in Nigeria, Kenya e Russia. Scende invece nei Paesi europei e l'Italia con il 14% di fiducia si situa al terzultimo posto. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/10/19/5-charts-on-global-views-of-china/>.

⁴⁸ Secondo studi redatti da vari analisti, gli scenari per l'Europa che si aprirebbero in caso di concessione del MES alla Cina sono due: Basso impatto = aumento importazioni nella misura del 20%; diminuzione del PIL in una misura dell'1,0%-2,0%; perdita dei posti di lavoro in una misura dello 0,9%-1,8%. Alto impatto = aumento delle importazioni nella misura del 25-50%; diminuzione del PIL del 2%; perdita di 3,5 milioni posti di lavoro, dei quali fino a 400mila in Italia. Vedi tra gli altri, Scott, R. and Jiang, X., Unilateral grant of market economy status to China would put millions of EU jobs at risk, *Economic Policy Institute*, September 18, 2015, <https://www.epi.org/publication/eu-jobs-at-risk/>.

Bibliografia

- Confindustria (2019), “Italia, Europa e Cina. Analisi e proposte per un rinnovato modello di cooperazione”, *Confindustria Position Paper China* 12042019.
- Hanemann T., Huotari M. (2018), *EU-China FDI: Working towards Reciprocity in Investment Relations with China*, Rhodium Group (RHG) and the Mercator Institute for China Studies (MERICS) Report.
- Li Fangfang, Zhu Jian (2018), “*Yi dao yi lu*” *gongye wenming. Channeng hezuo* (La civiltà industriale sulla B&R. Cooperazione per la capacità produttiva), Zhongguo Gongxin Chubanshi, Beijing.
- Wei Shang-Jin, Xie Zhuan, Zhang Xiaobo (2017), “From ‘Made in China’ to ‘Innovated in China’: Necessity, Prospect, and Challenges”, *Journal of Economic Perspectives*, Volume 31, Number 1, Winter.
- Yang Shanmin (2019), *Yi dai yi lu, huanqiu xingdong baogao 2018* (Rapporto sull’azione della B&R a livello globale), CASS Publishing House.
- Zenglein M., Holzmann A. (2019), “Evolving Made in China 2025. China’s industrial policy in the quest for global tech leadership”, *Merics, Mercator Institute for China Studies*.

SEZIONE II

IL RUOLO DELLA DIPLOMAZIA

- (a) La Direzione Generale per la Promozione
del Sistema Paese

INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIPLOMAZIA ECONOMICA

Davide Colombo*

Da alcuni anni, presso il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) è stata creata la Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese (DGSP) la cui missione specifica è di declinare l'attività diplomatica in tre accezioni chiave: Diplomazia economica, Diplomazia culturale e Diplomazia scientifica. Per quanto riguarda la prima, seguendo una consolidata definizione, possiamo dire che la Diplomazia economica “consiste in un sostegno immateriale che permette alle imprese di accedere a informazioni e/o interlocutori strategici per le loro attività internazionali”. Il ruolo della Farnesina in quest'ambito è di raccogliere e coordinare tutte le istanze di imprese ed enti interessati all'internazionalizzazione e proiettarle all'estero, affidandole al “braccio operativo” costituito dalla sua rete diplomatica (ambasciate, consolati, rappresentanze permanenti, istituti italiani di cultura).

L'obiettivo di “fare sistema”, di sviluppare un approccio integrato all'internazionalizzazione è uno degli aspetti più importanti dell'attività della Farnesina. Esso viene perseguito attraverso un complesso sistema di governance che coinvolge altri enti e soggetti istituzionali, centrali e locali, nonché attori privati.¹

* Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, Ufficio I – *Internazionalizzazione del sistema economico*, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (Presentazione tenuta il 15-16 settembre 2018).

¹ Questo intervento, come tutti gli altri presentati in questa sezione, è stato scritto prima della Legge 18 novembre 2019, n. 132 che dal 1° gennaio 2020 riorganizza il sistema di promozione dell'Italia all'estero concentrando nel MAECI le funzioni “di definizione strategica della politica commerciale e promozionale con l'estero e di sviluppo dell'internazionalizzazione del sistema Paese.” Benché sia ancora presto per valutare l'impatto complessivo di questa riforma, il lettore sia consapevole che alcuni aspetti del sistema di governance descritti in questa sezione potranno variare in futuro e che, in generale, il ruolo del MAECI, della DGSP e della nostra rete diplomatica all'estero ne risulteranno probabilmente potenziati (*n.d.c.*).

Approccio di sistema: la Cabina di Regia per l'internazionalizzazione

Nel 2011 è stata istituita una Cabina di Regia per l'internazionalizzazione, co-presieduta dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministro dello Sviluppo Economico (MISE).

Il MAECI ha tra i suoi compiti quello di fornire alle imprese – attraverso la Direzione Generale competente (DGSP) e la rete diplomatica all'estero – sostegno istituzionale e informativo alle imprese che operano all'estero o che si affacciano per la prima volta ai mercati stranieri. Il MISE si occupa invece dell'allocazione delle risorse finanziarie e – attraverso l'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane – di erogare servizi di informazione specialistica, formazione, promozione, consulenza e assistenza.

Oltre a questi soggetti, la Cabina di Regia è composta da altri Dicasteri, da associazioni di categoria e rappresentanti delle realtà territoriali.

La componente ministeriale è rappresentata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) con le sue controllate in campo assicurativo e finanziario SACE e SIMEST – che insieme costituiscono il Polo dell'Export e dell'Internazionalizzazione del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti S.p.a. –, dal Ministero delle Politiche Agricole Alimentari, Forestali e del Turismo (MIPAAFT) e, per prassi consolidata, dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. Inoltre, vi partecipano sia una rappresentanza dei territori, con la Conferenza delle Regioni, che del mondo economico, attraverso Unioncamere, Confindustria, R.ETE Imprese Italia, Associazione Bancaria Italiana (ABI), Alleanza delle Cooperative Italiane ed ENIT.

Una presenza molto importante nella Cabina di Regia è quella di ICE-Agenzia. Riorganizzato nel 2011, è oggi l'ente unico attraverso cui vengono distribuite la maggior parte delle risorse economiche per l'internazionalizzazione.² Nell'ambito della Cabina di Regia, nel

² Dopo lo scioglimento del vecchio Istituto per il Commercio Estero creato nel 1926, con la legge 22 dicembre 2011 n. 214 istituì l'ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (anche conosciuta come ITA – Italian

quinquennio 2015-2019 sono stati stanziati ben 660 milioni di euro. La quota stanziata per il 2019 è di 140 milioni di euro (+6% rispetto all'anno precedente).

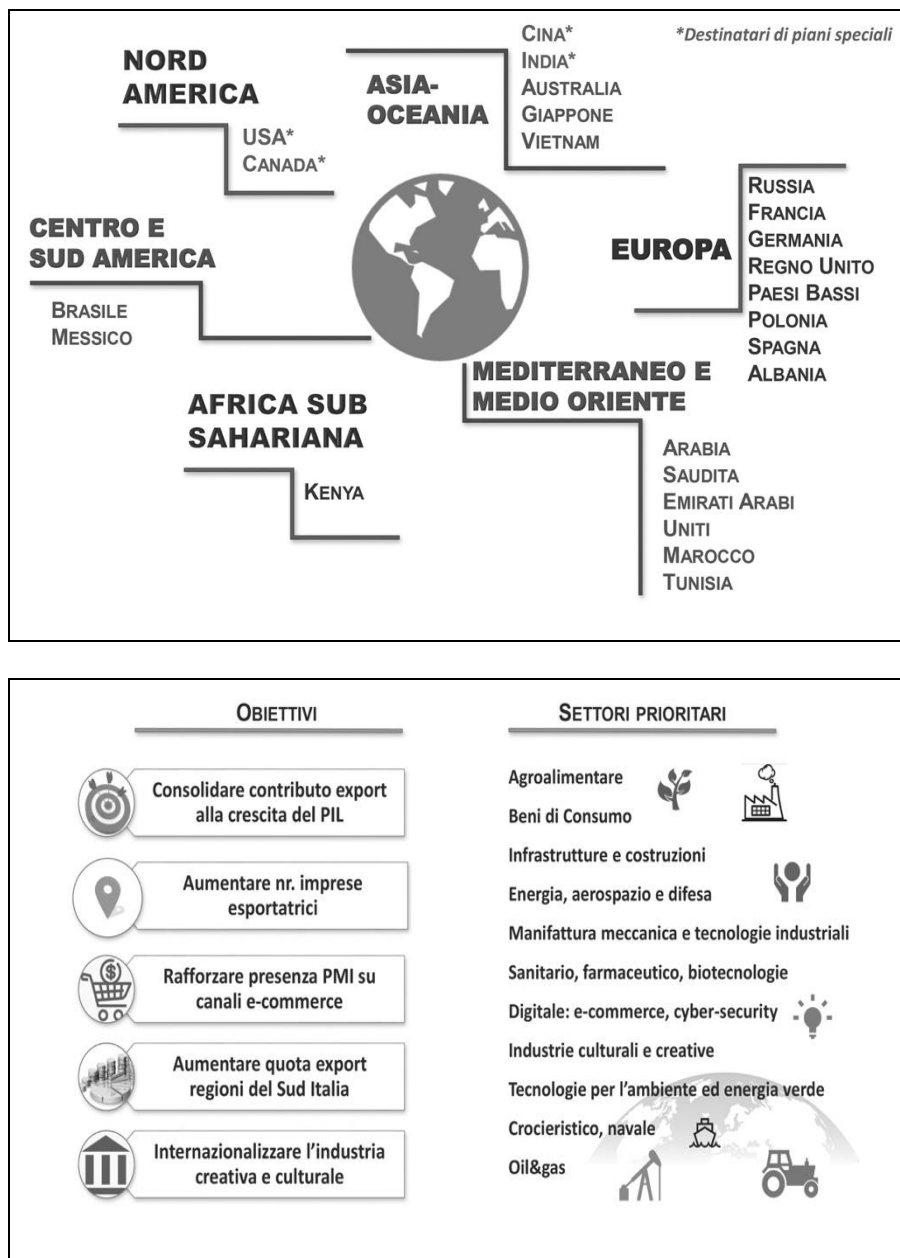
Questo dato segnala l'accresciuta consapevolezza dell'importanza di investire sulla promozione delle imprese italiane all'estero, soprattutto le PMI che, pur essendo il cuore del patrimonio imprenditoriale italiano, necessitano di un forte sostegno istituzionale per l'internazionalizzazione. La Cabina di Regia si riunisce a livello di vertice una volta l'anno e, in un'ottica integrata e di sistema, stabilisce i mercati prioritari, nonché le linee guida e di indirizzo strategico in materia di promozione all'estero e internazionalizzazione del sistema produttivo italiano. La Cabina di Regia riunitasi alla Farnesina l'11 settembre 2018 ha individuato una serie di priorità strategiche per il 2019 (vedi Figura 1).

Innanzitutto, per quanto riguarda i mercati prioritari, sono stati dedicati piani promozionali speciali ad un mercato consolidato per l'export italiano come il Nord America (USA e Canada) e a due mercati emergenti (Cina e India). Altri Paesi sono stati individuati come prioritari nelle varie aree del mondo: Australia, Giappone e Vietnam in Asia-Oceania; Brasile e Messico nell'America centro-meridionale; in Medio Oriente, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti, e nel Nord Africa, Marocco e Tunisia. Per l'Africa sub-sahariana le risorse sono concentrate, invece, sul Kenya. In Europa, oltre ai principali Paesi dell'UE, Russia e Albania sono inseriti tra i mercati prioritari.

Quanto ai settori prioritari, sono stati selezionati sia settori in cui il Made in Italy si è affermato con il grande pubblico agroalimentare e beni di consumo, moda e arredamento, sia altri in cui l'eccellenza italiana è meno nota, ma altrettanto all'avanguardia, come energia, meccanica, aerospazio, farmaceutica, tecnologie verdi ecc. Inoltre, tra i settori prioritari sono stati inseriti anche: l'e-commerce, la cyber-security e le industrie culturali e creative.

Trade Agency). Fino alla succitata L. 132 del 18 novembre 2019, l'ICE-Agenzia è stato un ente pubblico sottoposto ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello sviluppo economico che li esercitava "sentiti, per le materie di rispettiva competenza, il Ministero degli Affari Esteri e il Ministero dell'Economia e delle Finanze." Oggi i poteri di indirizzo e vigilanza sull' ICE-Agenzia sono stati trasferiti al MAECI (*n.d.c.*).

Figura 1 Mercati, obiettivi e settori prioritari per l'Internazionalizzazione individuati dalla Cabina di Regia per il 2019



Quanto agli obiettivi designati come prioritari dalla Cabina di Regia abbiamo innanzitutto il consolidamento del contributo dell'export alla crescita del PIL, anche attraverso un aumento della quota delle esportazioni delle regioni del Sud. Nonostante l'export sia l'unica componente del PIL italiano ad essere cresciuta (rispetto a investimenti, consumi privati e spesa pubblica), esso rappresenta solo circa il 30% del PIL, mentre in Germania rappresenta circa il 50%.

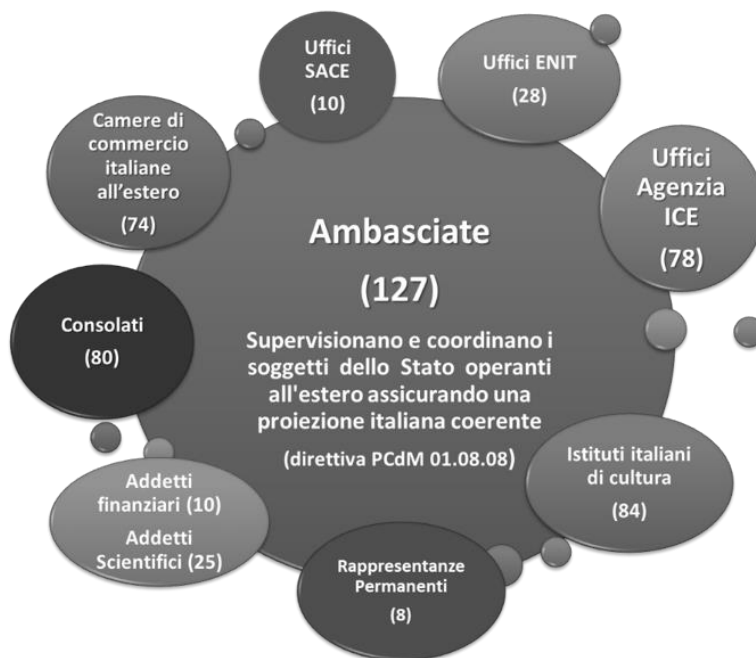
In secondo luogo, la Cabina di Regia mira ad aumentare non solo l'ammontare delle esportazioni italiane all'estero, ma il numero delle imprese stabilmente esportatrici, anche rafforzando la presenza delle PMI, in particolare attraverso i canali della Grande Distribuzione Organizzata e le piattaforme di e-commerce. Infatti, gli accordi con la grande distribuzione e con le maggiori piattaforme di e-commerce possono favorire la penetrazione e la capillarità della distribuzione dei prodotti italiani all'estero.

Infine, tra gli obiettivi stabiliti dalla Cabina di Regia vi è l'internazionalizzazione dell'industria creativa e culturale, un importante asset del nostro Paese, in particolare nella sua proiezione all'estero.

La rete diplomatica e istituzionale all'estero

Ma come vengono sostenute, a valle di questo complesso sistema di governance centrale, le imprese italiane all'estero? Ciò avviene attraverso il c.d. Sistema Italia all'estero (Figura 2) costituito da una rete di 126 ambasciate, 80 consolati, 83 istituti di cultura, 80 uffici ICE-Agenzia, la maggior parte dei quali sono integrati funzionalmente e fisicamente nelle Ambasciate, con l'obiettivo di creare uno sportello unico cui le imprese possono rivolgersi.

Figura 2 Il Sistema Italia all'estero



La rete istituzionale all'estero può contare anche sulle Rappresentanze Permanenti, accreditate presso le Organizzazioni Internazionali, gli addetti finanziari e scientifici presso le ambasciate, le Camere di commercio, gli uffici di SACE ed ENIT (Ente Nazionale per il Turismo). Le Ambasciate e i Consolati rappresentano il punto di riferimento per i cittadini italiani all'estero, ma anche per le imprese: coordinano all'estero tutti gli attori istituzionali del Sistema Paese e sono incaricate di mantenere i rapporti con le Autorità locali.

L'azione principale della rete diplomatico-consolare a favore delle imprese consiste principalmente nelle attività di sostegno istituzionale e di supporto informativo.

Il *sostegno istituzionale* avviene in varie fasi dell'internazionalizzazione delle imprese:

1. nella fase di *inserimento nel mercato*, attraverso la facilitazione di contatti, l'introduzione e l'accompagnamento presso le autorità locali, il coinvolgimento negli eventi di networking;

2. in occasione della *partecipazione a gare d'appalto*, attraverso un'opera di valorizzazione dell'offerta italiana presso le stazioni appaltanti;
3. Infine nelle cosiddette *situazioni "patologiche"*, con interventi mirati, d'intesa con i Dicasteri tecnici, per la rimozione di ostacoli all'ingresso nel mercato (es. barriere non tariffarie), assistenza nella risoluzione stragiudiziale di controversie con le controparti locali e azioni a tutela della proprietà intellettuale, ecc.

Conoscere le diverse attività delle Ambasciate permette alle imprese di avvicinarsi alle stesse ed è utile innanzitutto per segnalare la presenza dell'azienda nella realtà locale, stabilendo un primo contatto con i funzionari diplomatici, che potrebbe poi rivelarsi utile nel momento della partecipazione ad un appalto o in una situazione "patologica".

Il *sostegno informativo* è l'altro pilastro dell'attività svolta dalla nostra rete in materia di diplomazia economica. Si compone di due aspetti:

1. *orientamento generale al mercato*, con informazioni sul quadro politico e di sicurezza, sulle caratteristiche del mercato e le prospettive economiche, nonché sull'articolazione delle attività e degli interessi italiani e la presenza di strutture istituzionali di assistenza alle imprese;
2. attività di *market intelligence*, grazie a una fitta rete di contatti a livello di operatori economici stranieri e di autorità locali, che permettono di avere informazioni privilegiate (ad esempio, anticipazioni su programmi e progetti di sviluppo, bandi di gara).

Queste informazioni strategiche vengono condivise soprattutto attraverso due piattaforme. La prima è Info Mercati Esteri (*infoMercatiEsteri.it*), che presenta schede e approfondimenti su 127 Paesi con le principali informazioni sul quadro politico ed economico e sul "business climate": dove investire e cosa vendere, quali imprese italiane sono già presenti sul mercato, sui rapporti bilaterali con l'Italia. Info Mercati Esteri è gestito dalle nostre ambasciate e dai nostri consolati e viene alimentato da tutti gli attori del Sistema Italia che si trovano in ciascun Paese, dall'ICE-Agenzia all'Enit, dalle Camere di Commercio agli Istituti di Cultura, ecc. Per avere un'idea della sua diffusione si consideri che nel 2017 ha totalizzato 676.807 accessi con un totale di 1.507.826 pagine visualizzate.

L'altra piattaforma, *ExTender* (*extender.esteri.it*) è più dettagliata ed è un sistema informativo gratuito realizzato dalla Farnesina in collaborazione con ICE-Agenzia, Unioncamere, Assocamerestero e Confindustria che offre un servizio mirato di selezione delle opportunità di business legate al mercato degli appalti internazionali. Un suo aspetto molto importante è il servizio di *Early Warning*, che fornisce anticipazioni di gare e grandi progetti soprattutto infrastrutturali. In virtù del suo carattere “anticipatorio” costituisce una risorsa strategica per favorire la competitività del sistema imprenditoriale italiano sui mercati esteri, permettendo così alle imprese di prepararsi con il dovuto anticipo in vista dell'eventuale partecipazione alle gare internazionali.

A queste attività, si aggiunge un programma di particolare interesse, “Invest Your Talent in Italy”, a cui aderiscono decine di imprese e università. Il programma è rivolto a studenti di alcuni mercati prioritari che possono ottenere borse di studio per venire a studiare in Italia per uno o due anni, frequentando corsi di laurea specialistica in management, architettura/design e ingegneria per poi svolgere un tirocinio in un'impresa italiana che aderisce al programma. Il programma è strategico, soprattutto dal punto di vista delle imprese, che ospitano uno studente, che si è formato per un periodo nel nostro Paese, che poi tornerà nel Paese di origine e potrà rappresentare un collegamento diretto tra l'impresa e il mercato locale, nonché un'eventuale risorsa da inserire stabilmente in azienda. Le imprese selezionano i tirocinanti sia in base alle capacità che in base al mercato di provenienza. La 3^a edizione 2018-2019 ha visto 1700 candidature di studenti e 100 borse assegnate.

Infine, un'altra componente della diplomazia economica, meno visibile, ma altrettanto importante, riguarda la tutela degli interessi economici italiani: in particolare, nei negoziati commerciali internazionali (in quelli di competenza europea, la posizione assunta dall'UE è frutto di un negoziato a cui partecipano i nostri diplomatici e a cui concorrono i ministeri e vari attori privati/operatori economici).

Misurazione dell'impatto

Che efficacia e che impatto hanno queste attività di diplomazia economica? L'Ufficio I della DGSP, che ha il compito di coordinarle, ha

provato a fare delle misurazioni, commissionando a una società terza di consulenza uno studio sull'impatto dell'attività di diplomazia economica. Lo studio ha un focus sulle gare internazionali e sui contratti conclusi all'estero da imprese italiane che hanno beneficiato di un supporto informativo e/o di accompagnamento istituzionale da parte delle nostre Ambasciate e Consolati. Sulla base delle informazioni pervenute dalla rete e delle ricerche e analisi di fonti terze da parte di Prometeia, è stata elaborata la stima di impatto complessivo sull'economia italiana. Esso è stato considerato in termini di impatto diretto, indiretto e indotto: l'impatto diretto considera il valore aggiunto, l'occupazione e il gettito fiscale generati in Italia dalle imprese interessate dal progetto; l'impatto indiretto considera il valore aggiunto, l'occupazione e il gettito fiscale generati lungo la filiera dei fornitori dell'impresa interessata dal progetto; l'impatto indotto considera il valore aggiunto, l'occupazione e il gettito fiscale generati grazie ai consumi dei dipendenti dell'impresa interessata dal progetto e dalle imprese di filiera coinvolte.

Sintesi dei principali risultati: *sono stati analizzati 785 progetti nell'anno 2017 dal valore per le imprese italiane pari a 23 miliardi di euro. Questi progetti hanno coinvolto 240 imprese, di cui circa la metà (il 49%) piccole e medie imprese.* I principali risultati in termini di valore aggiunto, gettito fiscale e occupazione sono riassunti nella tabella 1 che offre anche il confronto con i dati del triennio precedente.

Tabella 1 L'impatto della diplomazia economica, 2017 (confronto col triennio precedente)

2017	Impatto diretto	Impatto indiretto	Impatto indotto	Impatto complessivo
Valore aggiunto (mld euro)	5,2	8,0	2,6	15,9
Gettito fiscale (mld euro)	2,1	3,0	1,0	6,1
Occupazione (migliaia di unità)	63	132	43	238
2016				
Valore aggiunto (mld euro)	8,1	9,8	3,5	21,4
Gettito fiscale (mld euro)	3,1	4,2	1,5	8,8
Occupazione (migliaia di unità)	84	166	58	307
2015				
Valore aggiunto (mld euro)	6,5	7,5	2,4	16,4
Gettito fiscale (mld euro)	2,5	2,9	1,0	6,7
Occupazione (migliaia di unità)	72	122	40	234
2014				
Valore aggiunto (mld euro)	4,2	5,2	1,5	10,9
Gettito fiscale (mld euro)	1,5	2,0	0,6	4,5
Occupazione (migliaia di unità)	38	88	25	151

INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROMOZIONE INTEGRATA

Marco Leone*

Fino a pochi anni fa quando si parlava di promozione dell'Italia all'estero, la rete diplomatica italiana (ambasciate, consolati, istituti di cultura) si attivava per realizzare o iniziative di promozione commerciale, in collaborazione con le aziende, per far conoscere le eccellenze del nostro Paese e aumentare l'export, oppure iniziative di promozione culturale, come concerti, rassegne cinematografiche, mostre d'arte, ecc. Oggi la nuova strategia è quella di "fare sistema", di mettere insieme tutte queste aree e promuovere il marchio Italia all'estero in maniera completa, "integrata", coniugando aspetti di promozione economica/commerciale, culturale e scientifica.

#VIVEREALLITALIANA. La promozione integrata del 'Marchio Italia'

L'Italia è uno dei Paesi con una rete diplomatica più estesa al mondo, con 126 ambasciate, e in circa 110 Paesi realizziamo moltissime attività di promozione integrata. Queste attività vengono finanziate dal Fondo per il potenziamento della cultura e della lingua italiana all'estero stanziato con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DPCM, 6 luglio 2017) e che riguarda tutte le attività di promozione integrata svolte dal Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI), dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR), dal Ministero per i beni e le attività culturali e il turismo

* Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, Ufficio II – *Internazionalizzazione delle autonomie territoriali, turismo, sport*, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (Presentazione tenuta il 15-16 settembre 2018).

(MIBACT)¹ e dalla Società Dante Alighieri (SDA). I fondi sono passati da circa 20 mln nel 2017 a 50 mln nel 2019-20 (Tabella 1).

È anche grazie a questi fondi che sono aumentati nel corso degli anni gli eventi promozionali, di oltre il 35% tra il 2016 e il 2017. La Tabella 2 mostra la crescita numerica degli eventi realizzati e ne presenta, per il 2017, la suddivisione per ognuno degli 11 *assi della promozione integrata*, vale a dire i settori in grado di comunicare il marchio Italia in maniera completa. Questi includono i settori simbolici del Made in Italy, quelli che tutto il grande pubblico associa all’immagine dell’Italia e hanno dei contenuti di promozione economica/commerciale ma anche culturale/artistica². Una novità, simbolica ma importante, è che tutte le campagne di promozione integrata si svolgono ora sotto un unico logo #VIVEREALLITALIANA, creato per la DGSP dal noto regista e direttore artistico Davide Rampello.

*Tabella 1 Fondo per il potenziamento della cultura e lingua italiana all'estero
(DPCM 6 luglio 2017)*

	MIUR	MIBACT	SDA	MAECI	TOTALE
2017	750.000 3,9 %	2.000.000 10,4 %	2.600.000 13,5 %	13.826.985 72,2 %	19.176.985
2018	3.750.000 12,5 %	4.500.000 15 %	2.600.000 8,6 %	19.150.000 63,9 %	30.000.000
2019-20	6.750.000 13,5 %	7.000.000 14 %	2.600.000 5,2 %	33.650.000 67,3 %	50.000.000

¹ Il DL n. 86 del 12/07/2018 convertito con modificazioni dalla legge n. 97 del 09/08/2018 ha assegnato le competenze in materia di turismo al Ministero delle Politiche Agricole Alimentari, Forestali e del Turismo. Nel settembre 2019 la delega al Turismo è stata attribuita nuovamente al Ministro per i Beni Culturali.

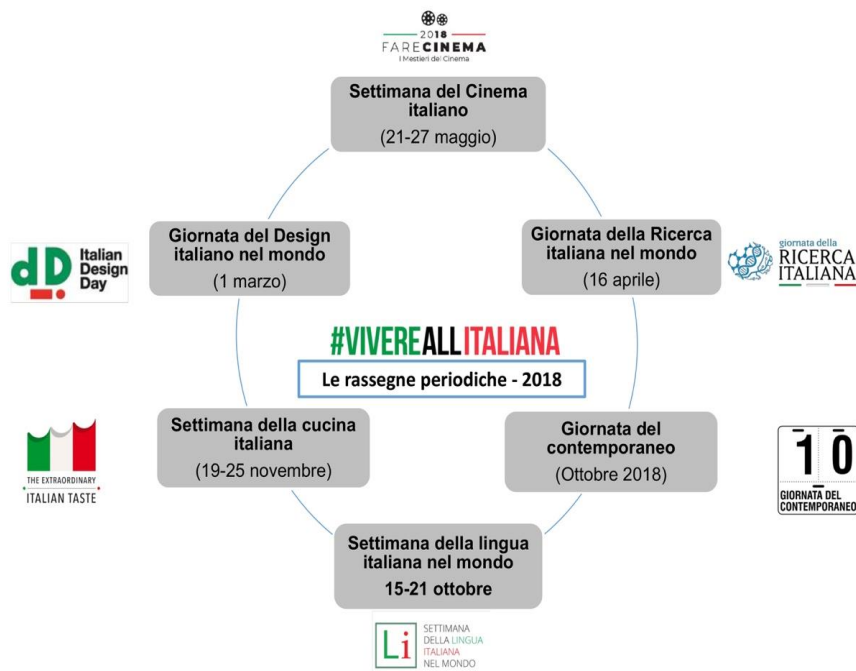
² Si noti l’inclusione della promozione turistica, incentrata sui territori che non sono ancora interessati dai grandi flussi turistici. L’Italia è in quinta posizione quanto ad attrazione turistica, 60 mln di visitatori l’anno, ma questi flussi sono diretti in gran parte verso le *locations* più conosciute (Roma, Firenze, Napoli, Venezia, ecc.), mentre il nostro Paese è ricco di posti meravigliosi ancora largamente sconosciuti. La nuova strategia è proprio quella di far conoscere tali territori per attirare turisti anche in questa direzione.

Tabella 2 Promozione integrata: gli assi e gli eventi

Eventi promozionali realizzati dalla Rete: dati a confronto 2016-2017	n. eventi
Eventi realizzati nel 2016	5.886
Eventi realizzati nel 2017	7.982
Incremento percentuale 2016-2017	+ 35,61 %
Assi della promozione integrata e gli eventi realizzati nel 2017	
design / moda	351
archeologia / tutela del patrimonio	139
arti visive	759
italiano lingua viva - lingua, letteratura, editoria	1351
promozione del sistema universitario	82
cucina italiana	1176
turismo e territori	250
spettacolo dal vivo	1769
cinema	1467
scienza, ricerca, innovazione	295
diplomazia economica	343
Totale	7.982

Per avere un'idea del tipo di attività che rientrano nella promozione integrata possiamo guardare alle rassegne periodiche che si tengono simultaneamente in tutto il mondo ogni anno.

Figura 1 Promozione integrata: le rassegne periodiche



Vediamo brevemente le recenti esperienze con il Design Day e la Settimana della cucina italiana, che nel concreto sono le due attività di cui si è occupato l'Ufficio II.

L'*Italian Design Day*: una iniziativa annuale volta a promuovere un settore simbolo del Made in Italy e che rappresenta un terzo del mercato mondiale del design: 267 eventi tra mostre, workshop, seminari e conferenze realizzati in 121 città da 95 “ambasciatori” del design italiano, spesso accompagnati da giovani designer o da designer locali. Sono 80 i partner italiani coinvolti (associazioni, enti, istituzioni che si occupano di design) e 20.000 gli operatori di settore che hanno partecipato alle iniziative in tutto il mondo. Ecco alcuni esempi concreti:

- Brasile: Brasilia, Belo Horizonte, Recife e Rio de Janeiro (“Ambasciatrice IDD”: Chiara Alessi).

Una serie di conferenze che hanno raccontato le origini e il futuro del design italiano attraverso la narrazione di alcune avventure

paradigmatiche. In particolare i retroscena della nascita della celebre Moka Bialetti, il successo planetario della poltrona Sacco di Zanotta, gli aneddoti sulla creazione di alcune celeberrime icone del Design Made in Italy, ma anche dei loro fallimenti. Le conferenze sono state arricchite da immagini d'archivio, video e racconti personali.

- Cina, Emirati Arabi Uniti, Hong Kong, Shenzhen, Abu Dhabi, Dubai (“Ambasciatore IDD”: Carlo Ratti).

Gli eventi si sono articolati in Master Talks e Panel Discussions. Carlo Ratti ha sviluppato il suo intervento sul concetto di città intelligente, intesa come spazio urbano che mette al centro le esigenze dell'uomo, con l'obiettivo di permettere alla società di convivere in maniera armonica con le innovazioni tecnologiche. I panel composti da architetti, professionisti e imprenditori locali hanno creato l'occasione di un confronto sulle opportunità e criticità legate allo sviluppo delle Smart Cities.

- Giappone: Tokyo (“Ambasciatrice IDD”: Susanna Tradati).

La conferenza ha trattato l'impatto delle grandi iniziative, come Expo, Olimpiadi, Grandi Eventi, sulle metropoli, argomento che in questi anni è stato oggetto di approfondite riflessioni. Sostenibilità, riconversione e prospettive di utilizzo futuro delle opere concepite per tali eventi sono sfide per disegnare, o ri-disegnare, le città contemporanee: il caso di Milano post Expo 2015 e di Tokyo negli anni successivi alle Olimpiadi 2020 sono esempi emblematici. Gli architetti Susanna Tradati e Atsushi Kitagawara hanno ricordato l'esperienza di Expo 2015 e analizzato lo stato dell'arte nell'ambito del design urbano. A conclusione della serata Alberto Mina ha presentato il progetto MIND, volto a riqualificare il sito di Expo Milano 2015.

Analogo discorso per la *Settimana della cucina italiana nel mondo*, iniziativa annuale che promuove un settore simbolo del Marchio Italia che vale per la nostra economia 140 miliardi di euro (più di 41 miliardi di export).

Tabella 3 La Settimana della cucina italiana nel mondo, 2018

1906 eventi in 115 Paesi, tra cui:	n. eventi
Incontri con gli chef, Show cooking, corsi di cucina, masterclass	200
Conferenze, Seminari, Dibattiti sulla tradizione culinaria italiana, presentazione libri	205
Degustazioni e cene a tema	751
Eventi promozionali e commerciali, fiere	453
Mostre di design, arte e fotografia legate alla cucina, proiezioni di film e documentari, rappresentazioni teatrali, concerti	164
Concorsi e premiazioni per la cucina italiana di qualità	22
Attività di comunicazione (pubblicazioni, attività informativa, social network, conferenze stampa)	44
Eventi generici Settimana della Cucina	67

Nel mese di novembre 2018 si sono tenuti 1906 eventi in 115 Paesi, valorizzando al tempo stesso la nostra cucina, i prodotti enogastronomici e i territori di provenienza. Gli eventi non consistevano semplicemente in pranzi, cene e degustazioni, ma includevano masterclass, seminari scientifici, mostre fotografiche, conferenze, workshop e rassegne cinematografiche di film italiani dedicati alla cucina. Questo è un buon esempio di cosa significhi, in concreto, fare promozione integrata.

Alcuni esempi più in dettaglio:

- **India, New Delhi**

Lezione mediatica da Carlo Cracco, seguita da una serata di Gala, con preparazioni dello Chef, installazioni e musica dal vivo all'interno dei parchi dell'Ambasciata.

Conferenza tenuta dallo Chef Ruffini (ALMA) insieme ad altri specialisti locali, sul tema della dieta mediterranea e della sua applicazione nell'alimentazione Indiana.

Inaugurazione del nuovo Italian Corner, impreziosito dai migliori brand dell'enogastronomia italiana, in collaborazione con Food Hall. A cornice dell'evento, è stato preparato un rinfresco dallo Chef Ruffini, ricreando inoltre l'atmosfera di una tipica Piazza Italiana all'imbrunire.

- **Francia, Parigi**

Sapori, musica e poesia sono stati al centro della serata di inaugurazione della Settimana della cucina italiana nel mondo a Parigi. Le sale

dell'ambasciata hanno ospitato una cena di gala con gli chef stellati di otto locali dell'Unione ristoranti del buon ricordo.

Tra i molti appuntamenti: un incontro dedicato a Gualtiero Marchesi, due atelier sulla cucina umbra all'Istituto italiano di cultura con la partecipazione tra gli altri di Gianfranco Vissani, quattro eventi dedicati a Rossini, in occasione del 150° anniversario dalla scomparsa dell'artista, una conferenza dedicata al grano siciliano, la presenza di un menu dedicato all'Italia all'interno dei ristoranti dell'OCSE.

- Stati Uniti d'America, Washington, Conferenza scientifica dal tema "SmartGrid for Urban Food Systems: an Innovative Approach to Connect Nutritional, Environmental, and Social Needs".

Relatori:

- Antonio Logrieco, Director, Institute of Sciences of Food Production, CNR Bari;
- Cecilia Bartolucci, Coordinator, CNR Foresight Project, WG Food;
- Giorgio Einaudi, Scientific Director, CNR Foresight Project;
- Yuki Kato, Ph.D., Associate Teaching Professor, Department of Sociology, Georgetown University.

Dietro questo tipo di eventi promozionali c'è un grandissimo sforzo di coordinamento. Si parte da un tavolo di lavoro, coinvolgendo tutti gli enti – ad esempio per la Settimana della cucina abbiamo aperto un tavolo con tutte le principali istituzioni che si occupano di cucina in Italia, l'Associazione ambasciatori del gusto, che riunisce gli chef stellati, la Federazione italiana cuochi, che riunisce i cuochi non chef, che non hanno ristoranti, il Gambero Rosso, il MIBAC, il MIUR e le regioni italiane. Abbiamo riunito insomma 50 partner che si occupano di promozione della cucina italiana. Ci si riunisce, si decidono i temi della Settimana, si comunicano i temi e i contatti dei partner alla rete diplomatica, e a quel punto le ambasciate coordinano i consolati e gli istituti di cultura che danno inizio agli eventi. La comunicazione Paese per Paese è in mano alle ambasciate, ma due settimane prima della Settimana si organizza un evento di promozione in Italia.

Bisogna tener presente, infatti, che queste manifestazioni hanno sempre un riscontro diretto anche in Italia. In occasione dell'Italian Design Day, ad esempio, in collaborazione con l'Associazione per il Disegno Industriale, presso la Farnesina è stata realizzata una mostra permanente

sul Compasso d'Oro (il premio italiano di design industriale noto in tutto il mondo) ed è stata allestita una sala dedicata al design.

O ancora. In occasione della Settimana della cucina italiana abbiamo organizzato con il Comune di Pesaro, città natale di Rossini, un concerto di musica rossiniana. Questo perché Rossini, oltre ad essere un grandissimo musicista, era notoriamente un grande appassionato di cucina, recensiva prodotti tipici, scriveva e modificava ricette locali. È interessante notare che siamo partiti da un approccio culturale, organizzando un concerto, però da quella manifestazione è nata una collaborazione tra il teatro dell'Opera di Mascate, Oman, e il teatro dell'Opera di Pesaro e l'anno successivo quest'ultimo ha portato a Mascate una propria produzione. Questo vuol dire aiuto economico, concreto, per un'istituzione culturale italiana, che non ha nulla a che vedere con la cucina... Si tratta insomma di un tipico esempio di promozione integrata: partiamo da un elemento culturale per andare a realizzare un'azione promozionale al cui interno ci sono anche elementi economici, con l'obiettivo di promuovere il marchio Italia in maniera completa.

Il coordinamento delle attività internazionali delle autonomie locali

Un'altra responsabilità molto importante dell'Ufficio II della DGSP è il coordinamento delle attività internazionali delle autonomie locali. Queste attività hanno diverse tipologie. Attualmente abbiamo in essere 6 *accordi* tra regioni italiane e stati esteri, oltre 50 *intese* tra regioni italiane e regioni straniere (enti territoriali interni ad altri stati), e più di 100 *atti di natura pattizia* tra enti subregionali ed enti omologhi esteri (comuni).

In quest'ambito la Farnesina ha innanzitutto il compito di coordinare l'azione delle regioni e degli enti locali, assicurandosi che gli accordi siglati all'estero siano coerenti con la nostra politica estera. Uno dei tipici problemi che dobbiamo affrontare si viene a creare quando i rappresentanti di enti locali italiani (ad esempio i comuni) si recano in visita in territori che non sono riconosciuti dall'Italia. Anche se sono stati invitati non possono andarvi in qualità di rappresentanti istituzionali né firmare accordi con comuni di quei territori, non possono far nulla in cui vengano coinvolte realtà statali che l'Italia non riconosce.

Ma l'azione di indirizzo e coordinamento delle attività internazionali degli enti territoriali condotta dal MAECI – di concerto con le altre Amministrazioni Centrali interessate, in primis il Dipartimento per gli Affari Regionali della Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM-DAR) – non si limita a garantirne la coerenza con la ‘grande’ politica estera italiana. Essa si occupa anche garantire il raccordo con le strategie generali di promozione del Sistema Paese, di contribuire a rendere più efficaci ed efficienti le politiche di proiezione estera delle autonomie locali; di sviluppare sinergie tra i nostri enti territoriali e la rete diplomatico-consolare italiana.

Questo ruolo è divenuto particolarmente importante dopo la riforma del Titolo V della Costituzione approvata nel 2001. Infatti l'art. 117 della L. Cost. 3/2001 (poi novellato nel 2011) distingue tra materie di competenza esclusiva dello Stato (come politica estera, difesa, immigrazione, dogane), materie sottoposte a legislazione concorrente tra Stato e Regioni (es. rapporti internazionali e con l'Unione europea delle Regioni; commercio con l'estero; tutela e sicurezza del lavoro; protezione civile, porti e aeroporti civili), e tutto il resto: viene infatti delegata alla legislazione esclusiva regionale “ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato”. In particolare l'art. 117 comma 9 stabilisce che nelle materie di sua competenza la Regione può concludere accordi con Stati e intese con enti territoriali interni ad altro Stato “nei casi e con le forme disciplinati da leggi dello Stato”.

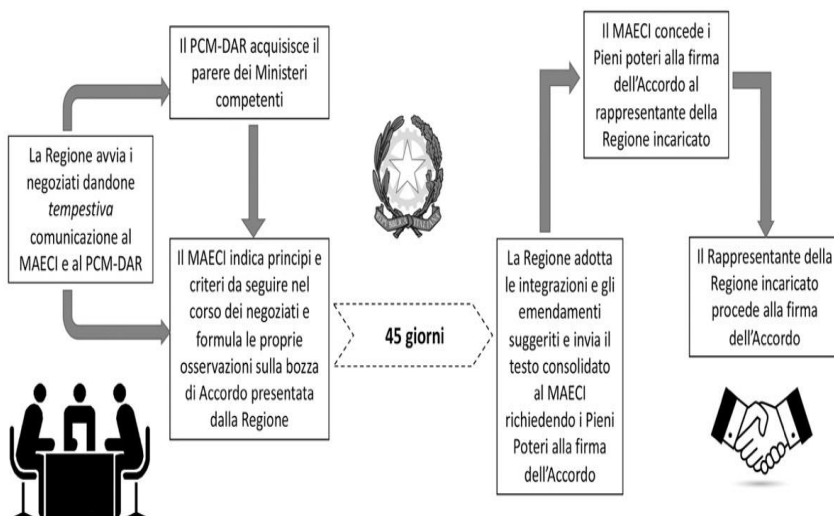
Ora, la legge che disciplina la materia è la cosiddetta “La Loggia” (L. 131/2003) la quale stabilisce due importanti principi. Il primo è che gli strumenti giuridici a disposizione delle autonomie territoriali sono diversi e diversamente regolati, dovendosi distinguere fra 1) Accordi tra Regioni³ e Stati Esteri; 2) Intese tra Regioni e enti territoriali interni ad altri Stati; 3) Attività di mero rilievo internazionale di Comuni, Province e Città Metropolitane. Il secondo principio è che l'autonoma attività internazionale degli enti territoriali – stanti l'obbligo del rispetto della Costituzione e dei vincoli comunitari e il divieto di assumere impegni o oneri finanziari a carico dello Stato – deve svolgersi *nell'ambito dei poteri di coordinamento e controllo attribuiti alle istituzioni centrali*.

³ Si intende sempre tra “Regioni e Province Autonome di Trento e Bolzano”.

Declinando insieme questi due principi si hanno distinzioni importanti nelle procedure da adottare.

Nel caso degli *accordi internazionali* veri e propri tra regioni e Stati esteri, la regione negozia la bozza di testo, ma il PCM-DAR acquisisce il parere degli enti ministeriali eventualmente coinvolti, mentre il Ministero degli esteri ha il coordinamento della pratica istruttoria, indica i criteri e i principi da seguire, formula le proprie osservazioni e, una volta che queste sono state recepite dalla Regione, concede a nome del Governo i pieni poteri di firma.

Figura 2 Accordi tra Regioni e Stati Esteri (Art.6 comma 3, Legge 131/2003)



Ad esempio, di recente la Regione Veneto ha concordato un testo con la Serbia; prima ha negoziato il testo con lo Stato estero, poi lo ha presentato al Ministero degli esteri per eventuali modifiche o approvazione, e solo dopo l'istruttoria di quest'ultimo la regione ha potuto firmare. Questo perché ci troviamo di fronte a un vero e proprio accordo internazionale, che impegna la volontà dello Stato italiano. Come si vede, la regione può firmare una volta che il Ministero degli esteri ha informato per iscritto che il governo ha concesso al Presidente della regione i pieni poteri di firma.

Altri esempi in questa categoria includono:

- accordi di natura programmatica per favorire lo sviluppo economico, sociale e culturale (es. Memorandum di collaborazione tra Lombardia e Serbia, 2009);
- accordi di natura tecnico-amministrativa (es. Memorandum of Understanding tra Toscana e Malta in materia di collaborazione sanitaria, 2012);
- accordi esecutivi e applicativi di Accordi internazionali (es. Accordo Emilia Romagna – San Marino in materia di trasferimento transfrontaliero di rifiuti, 2011 e 2018).

Nel caso invece intese tra regioni ed enti territoriali interni ad altri stati, il coordinamento è della Presidenza del consiglio: la regione negozia il testo e lo invia per ottenere l'autorizzazione, il PCM-DAR chiede anche un parere al Ministero degli Esteri e trasmette il tutto alla Regione, chiedendo integrazioni ed emendamenti e alla fine autorizzando la firma.

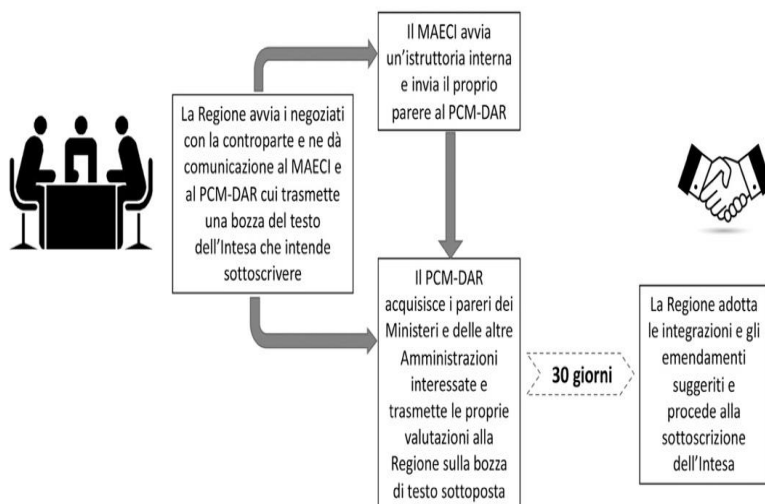
Rientrano in questa casistica i seguenti esempi:

- Intese dirette a favorire lo sviluppo economico (es. Memorandum di Intesa tra la Regione Veneto e la Regione Amministrativa Speciale di Hong Kong, 2010).
- Intese dirette a favorire lo sviluppo culturale (es. Protocollo di Intesa tra la Regione Campania e il Governo di Buenos Aires in materia di promozione culturale, 2013).
- Intese dirette a favorire lo sviluppo sociale (es. Protocollo di collaborazione in materia sociale tra la Regione Sardegna e la Regione coreana di JEJU, 2018).
- Intese dirette a realizzare attività di mero rilievo internazionale (es. Intesa tra la Regione Lazio e il Comitato del Popolo del Distretto di Hanoi per la creazione di un rapporto di amicizia e cooperazione, 2017).

Queste procedure (v. Figura 3) sono necessarie perché il nostro è uno Stato unitario e regionale, non uno Stato federale. Vero è che, a partire dalla legge Bassanini del 1990, si è andati verso il decentramento amministrativo; e che in seguito, con la riforma del Titolo V della Costituzione, si è riconosciuta ampia autonomia alle regioni, che sono ora in grado di concludere accordi internazionali. Tuttavia rimane comunque

la necessità di un coordinamento/controllo centrale, perché questi accordi impegnano la responsabilità dello Stato italiano nel suo insieme.

*Figura 3 Intese tra Regioni italiane ed enti territoriali di altri Stati
(art. 6, comma 2, Legge 131/2003)*



Se con le regioni queste procedure sono ormai rodiate, però, maggiori sono i problemi a livello comunale, perché i comuni spesso non conoscono la legge “La Loggia” e non sanno che tutte le missioni di autorità regionali, provinciali e comunali devono essere comunicate alla Presidenza del Consiglio e al Ministero degli Esteri, il quale informa le ambasciate che devono prestare eventualmente assistenza.

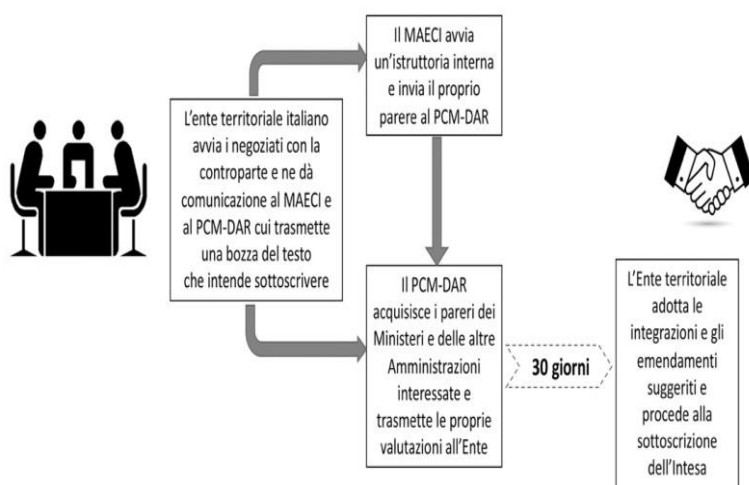
Nei casi dei comuni parliamo non di accordi o di intese, ma di attività definite “di mero rilievo internazionale” (art. 2 del D.P.R. 31 marzo 1994). La procedura da seguire è simile al caso precedente, ma è l’ente territoriale e non la regione che avvia direttamente i negoziati. Resta però la necessità di sottoporre il testo al MAECI e alla PCM-DAR ed è quest’ultima che, assunto il parere di tutti i soggetti interessati, comunica le proprie valutazioni all’ente territoriale, il quale emenda il testo conseguentemente e procede alla firma.

Questa categoria di attività comprende, a titolo esemplificativo:

- gemellaggi e collaborazioni con comunità estere;
- missioni e scambi di visite di cortesia e studio;

- partecipazione a conferenze e seminari all'estero da parte di rappresentanti locali;
- forme associative finalizzati alla collaborazione interregionale transfrontaliera;
- contatti con le comunità regionali residenti all'estero.

Figura 4 I 'Gemellaggi' (ex art. 6 comma 7 Legge 131/2003)



Rientrano inoltre nell'azione coordinamento condotta dal MAECI sulle attività di rilevanza internazionale degli Enti territoriali italiani anche i seguenti compiti:

- fornire un parere sulla conformità delle leggi regionali ai principi di politica estera e alla disciplina in materia di relazioni internazionali;
- fornire un parere sull'adesione di Enti Territoriali italiani a Gruppi Europei di Cooperazione Territoriale (GECT, istituiti ai sensi del Regolamento UE 1302/2013) e a Gruppi Europei di Interesse Economico (GEIE, istituiti ai sensi del Regolamento CEE 2137/1985);
- fornire il coordinamento in materia di cooperazione decentrata, intesa come "L'azione di cooperazione allo sviluppo svolta dalle Autonomie locali italiane, singolarmente o in consorzio fra loro, anche con il

concorso delle espressioni della società civile organizzata del territorio di relativa competenza amministrativa [...]”.

Alcuni esempi di questa attività:

- attuazione dell’Intesa conclusa nel 2008 tra la PCM-DAR, MAE e MISE con le Regioni in materia di rapporti internazionali da cui poi sono scaturiti i Tavoli di concertazione MAE-DAR-Regioni sulle attività internazionali delle Autonomie Territoriali;
- attuazione dell’Intesa MAE-DAR-ANCI firmata a Roma l’1 luglio 2015 con la quale i Comuni si impegnano nell’opera di coordinamento e di informazione con lo Stato in merito alle attività internazionali, ai sensi della legge 131/2003, art. 6 comma 7;
- monitoraggio e coordinamento delle attività rientranti nella Convenzione europea sulla cooperazione transfrontaliera delle collettività o autorità territoriali adottata a Madrid il 21 maggio 1980);
- coordinamento delle attività degli enti territoriali italiani condotte nell’ambito dei programmi Macroregionali sviluppati in seno all’UE (es. nel 2019 la Regione Lombardia acquisirà la presidenza di della Macroregione Alpina, EUSALP).

Per finire, va ricordato che è la Direzione Generale per la promozione del Sistema Paese che partecipa, per il MAECI, al tavolo tecnico governo-regioni per l’attività internazionale. Il tavolo si riunisce una o due volte l’anno con lo scopo di coordinare l’attività promozionale del “Sistema Italia” con l’attività promozionale delle regioni. Questo è molto rilevante ad esempio in materia turistica, perché qui la competenza è fortemente decentrata, quindi le regioni fanno attività promozionale all’estero relativamente ai propri territori. Risulta dunque fondamentale riuscire a coordinare le varie azioni regionali con quell’azione di promozione integrata del “Sistema Italia” che fa capo al Ministero degli Esteri e alla sua rete diplomatica.

L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI

Chiara Ratzenberger*

L'Ufficio III della DGSP si occupa degli aspetti della diplomazia economica inerenti l'attrazione degli investimenti esteri verso l'Italia. Questo è un aspetto molto importante quando ci troviamo dinanzi a investimenti “durevoli” che possano contribuire alla crescita del territorio: i cosiddetti investimenti *greenfield*, ossia l'apertura di nuove aziende in Italia che portano occupazione e crescita, *brownfield*, che riguardano l'ampliamento di siti produttivi esistenti, e attività *back-shoring*, di rientro della produzione nel Paese d'origine.

Spesso gli investimenti di imprese estere in imprese italiane sono guardati con timore, quando non con sospetto. Si pensa che l'Italia possa svendersi, e che i soggetti esteri si portino via *know-how* e occupazione. Questi timori sono stati smentiti da uno studio recente che ha analizzato le acquisizioni e le fusioni avvenute in Italia negli ultimi anni. È risultato che il prezzo medio delle aziende italiane è superiore rispetto a quello delle imprese di altri Paesi. Ciò significa che chi compra non ha l'incentivo a “portarsi via” l'impresa, ma a sfruttare i nostri punti di forza: il Made in Italy (che è il terzo brand più importante al mondo), i vantaggi che i nostri territori offrono (come il costo del lavoro, le relazioni con le altre imprese, la qualità del lavoro).

Avere capitali nuovi e nuove competenze con cui confrontarsi può contribuire alla crescita delle imprese e permette di raggiungere uno scopo di internazionalizzazione indiretto, perché apre a mercati che altrimenti sarebbero impenetrabili permettendo all'impresa di vedere le cose da un altro punto di vista. Ciò è riportato in uno studio della KPMG pubblicato nel 2016 e articolato su un intero decennio. Lo studio ha analizzato 40

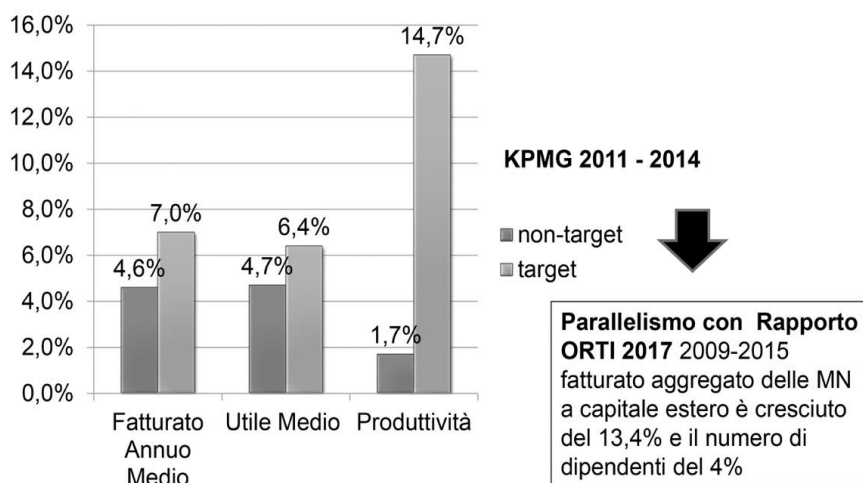
* Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, Ufficio III – *Investimenti esteri in Italia e strumenti finanziari per l'internazionalizzazione*, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (Presentazione tenuta il 15-16 settembre 2018).

aziende e gli effetti derivanti dalla differenza di avere o non aver partecipato all'estero. Si è notato che le aziende che hanno delle partecipate all'estero tendono ad avere un fatturato annuo medio più elevato, un utile medio maggiore e una produttività maggiore. Lo studio è confermato da altri studi più recenti. Uno studio dell'ICE del 2017 ha evidenziato come le imprese partecipate estere hanno un fatturato medio per lavoratore maggiore rispetto a quello delle imprese non partecipate. Dei dati: la media nazionale è di euro 63.500 per addetto all'anno, il valore aggiunto per addetto dell'impresa a partecipazione estera è di euro 97.200 e nelle imprese a controllo estero addirittura di euro 115.900.

Tabella 1 IDE – Potenziali vantaggi

• Nuovi capitali	• Produttività
• Trasferimento di tecnologia	• Ristrutturazione di industrie esistenti
• Innovazione	• Inserimento nelle catene globali del valore
• Occupazione	• Competitività
• Accesso ai mercati esteri	• Export
• Nuove attività economiche (greenfield)	

Figura 1 IDE – Potenziali vantaggi



IDE: il quadro istituzionale

Partiamo da un dato dell'UNCTAD che ha stimato che per il 2017 il flusso globale di investimenti esteri è stato di 1.430 miliardi di dollari e che i Paesi che sono riusciti a intercettare più investimenti all'estero sono anche quelli che presentano il più alto tasso di crescita: la Cina, gli USA, Singapore, Hong Kong e, in Europa, l'Olanda. L'argomento di questa lezione è cosa fa l'Italia per "stare al passo".

Negli ultimi anni vi è stato uno sforzo di tutta la Pubblica Amministrazione per attrarre maggiori investimenti. Dal 2014 con il decreto "Sblocca Italia" (DL 133 del 2014) è stata istituita una *governance* apposita per realizzare questo sforzo di attrarre investimenti dall'estero utilizzando mezzi preesistenti. La *Cabina di regia per l'internazionalizzazione*, co-presieduta da Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) e il Ministero per lo Sviluppo Economico (MiSE), si occupa annualmente di definire le priorità di politica industriale in questo settore. È stato inoltre istituito un *Comitato di Attrazione Investimenti Esteri* (CAIE), presieduto dal MiSE e di cui fanno parte il MAECI, il MEF (Ministero Economia e Finanza), la Conferenza delle Regioni, e un rappresentante del Ministro della Semplificazione della Pubblica Amministrazione. Il CAIE ha due funzioni principali: la prima è quella di creare progetti di semplificazione amministrativa (secondo recenti studi, infatti, il disincentivo maggiore di investire in Italia è dato dalle difficoltà burocratiche e amministrative). La seconda funzione del Comitato è più concreta: quella di "prendere in carico" i grossi investimenti che hanno un impatto notevole sul nostro sistema produttivo e sulla crescita occupazionale. Gli investimenti vengono analizzati e, se di interesse nazionale, viene creato un tavolo con la partecipazione di tutte le Amministrazioni Pubbliche coinvolte, le Regioni, i Ministeri che devono dare una autorizzazione specifica (es. il Ministero dell'Ambiente) e tutti gli Enti pubblici, locali e nazionali, che possono contribuire a fare in modo che l'investimento vada a buon fine. Il decreto ha anche chiarito le funzioni delle *agenzie* che si occupano di attrazione degli investimenti dall'estero: l'Agenzia ICE e Invitalia. L'Agenzia ICE è stata nominata Agenzia Nazionale per l'Attrazione di Investimenti Esteri in Italia. Opera con un ufficio apposito e all'estero ha uffici in diversi Paesi che permettono di stabilire un contatto diretto con

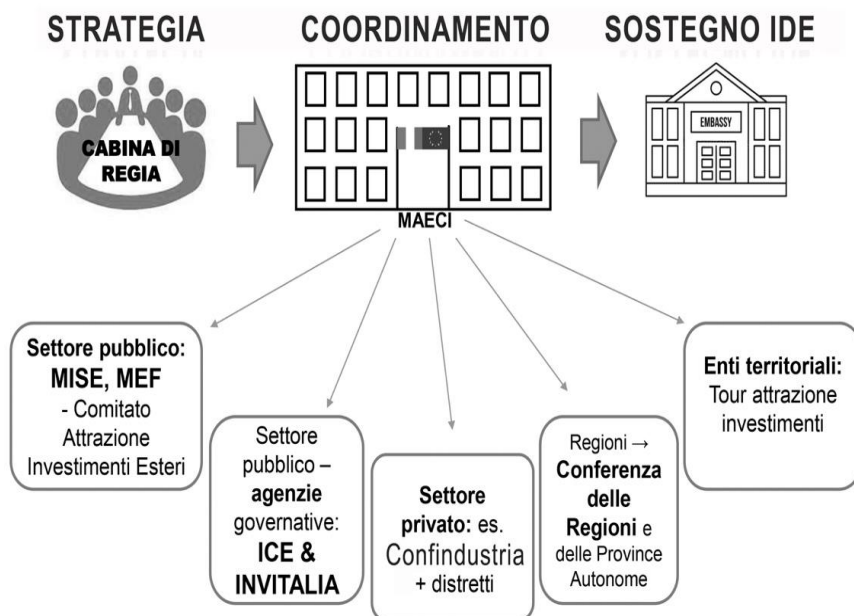
l’investitore. Sul versante italiano è fondamentale il ruolo di Invitalia che ha il compito di offrire incentivi specifici agli imprenditori che vogliono aprire proprie aziende nel nostro Paese.

“Fare sistema”. Il MAECI l’attrazione degli investimenti

Nell’attrazione degli investimenti il “fare sistema” è la cosa più importante. Non a caso il nome stesso della nostra Direzione Generale fa riferimento alla promozione del Sistema Paese. Il MAECI non si occupa di sviluppo economico, di tributi, non è presente nel territorio dove arriva l’investimento. Il principale strumento attraverso il quale si facilitano gli investimenti esteri è quello di permettere – insieme ai partner principali (MiSE e MEF) – il *coordinamento* delle attività, la raccolta e il trasferimento delle *informazioni* cruciali per tali attività.

Un esempio è il piano “Industria 4.0”, che è stato ideato dal MiSE ma ha ricevuto dal MEF strumenti importantissimi come incentivi fiscali per creare investimenti in attività innovative, per promuovere gli investimenti tecnologici delle imprese, ecc. Accanto a questo vi è un’attività di coordinamento con le Agenzie ICE e Invitalia, che seguono direttamente gli investitori. Inoltre nel settore privato il MAECI lavora a stretto contatto con associazioni imprenditoriali come Confindustria e in particolare con il suo Advisory Board Investitori Esteri – che contribuiscono a definire la strategia dell’attrazione degli investimenti esteri – per operare all’estero in modo coordinato. Di recente è stato firmato un protocollo di intesa con la Borsa Italiana che ha avviato dei programmi specifici per aiutare le imprese che hanno buone potenzialità di crescita.

Figura 2 Il MAECI per gli investimenti esteri



Da ultima vi è la Conferenza delle Regioni che, come già accennato, è parte del Comitato per l'Attrazione Investimenti. Vi è poi un "tavolo strategico" che esula dal Comitato e che si riunisce almeno una volta al mese per organizzare iniziative specifiche anche al fine della comunicazione.

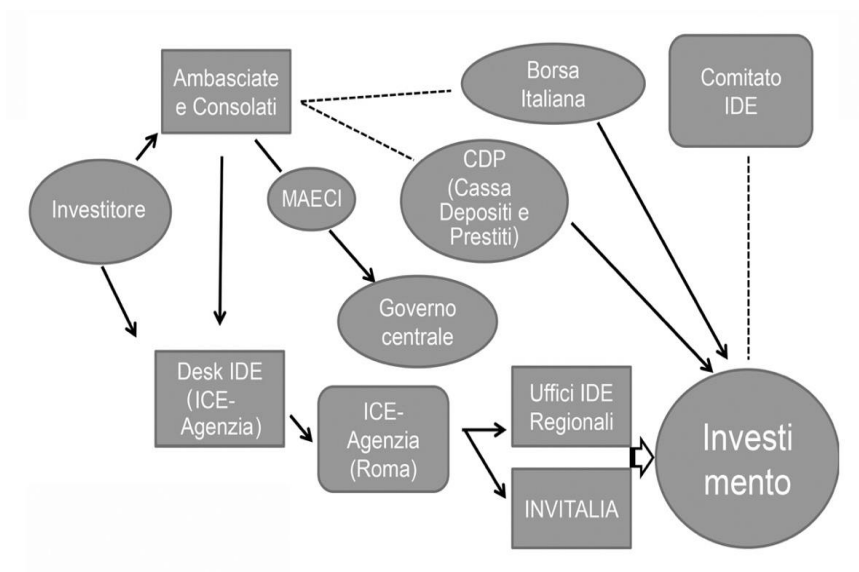
Una delle iniziative attuate è il Tour Attrazione Investimenti con il quale si interagisce con gli Enti territoriali a livello sub-regionale per informarli sulle opportunità che gli si offrono e come coglierle. Questo è importante perché quando l'investitore estero viene sul territorio deve trovare un ambiente favorevole all'investimento. Se ciò non accade si possono verificare disinvestimenti e vi sono Regioni italiane che hanno subito questo fenomeno.

Un esempio di iter di investimento che è passato anche attraverso il Comitato Attrazione Investimenti Esteri: l'anno scorso la nostra Ambasciata ad Ankara è stata contattata da un'impresa turca interessata ad aprire una cartiera nel nostro Paese. Eravamo stati facilitati perché l'impresa aveva individuato il nostro Paese come possibile mercato di

espansione, perché noi siamo un Paese importatore di carta. L'Ambasciata ha attivato un sistema di rete che ha visto coinvolto il *desk* ICE Agenzia di Istanbul che ha un personale formato per l'attrazione degli investimenti.

A quel punto è stato attivato il Comitato Attrazione Investimenti Esteri, perché l'investimento era particolarmente ingente. Sono state attivate anche le Regioni perché la cartiera non aveva deciso ancora dove investire. È stato convocato il Comitato ed è stata individuata la Regione Lombardia perché aveva caratteristiche particolari come la ricchezza di acque, un bene essenziale per la cartiera.

Figura 3 Iter tipico di un investimento estero



Quello che invece possiamo offrire all'estero è una rete capillare costituita da 126 ambasciate 80 consolati 79 uffici di ICE-Agenzia e da 9 desk IDE (Investimenti Diretti Esteri).

Figura 4 Diplomazia e IDE all'estero



Questa rete svolge un'azione sia passiva che attiva. Nel primo caso, le Ambasciate e i Consolati si attivano quando sono contattati da imprenditori che intenderebbero investire in Italia. I contatti avvengono per due motivi. In primo luogo per capire perché scegliere l'Italia e non altri Paesi: quali sono i punti di forza del nostro Paese. Qui fondamentale è il lavoro di comunicazione e il rapporto costante che l'Ambasciatore può avere ad esempio con i fondi pensione e i fondi di investimento. In secondo luogo, la rete diplomatica viene contattata da chi ha già deciso di investire nel nostro Paese ma ha necessità di approfondire e conoscere meglio le procedure burocratiche per realizzare l'investimento, e qui si può attivare l'ICE-Agenzia che è più operativa e accompagna direttamente l'investitore in questo percorso. La DGSP contribuisce in vari modi: ad esempio abbiamo istituito, in collaborazione con il MiSE, una nuova tipologia di visto mirata a favorire ulteriormente il flusso di investimenti in Italia: oltre al visto per affari, già previsto, abbiamo creato il visto *start-up*, che consente alle *start-up innovative* di aprire in Italia, e il visto per investitori, che permette facilitazioni per soggiorni nel nostro

Paese: l’investitore può soggiornare in Italia per 2 anni e se l’investimento ha successo il permesso di soggiorno può essere prorogato di altri 3 anni.

La parte di ricerca attiva degli investitori stranieri è svolta attraverso i *desk IDE* che sono stati aperti in città strategiche: San Francisco, New York, Londra, Istanbul, Dubai, Hong Kong, Pechino, Singapore e Tokyo. È stato considerato che non fosse sufficiente attendere il contatto e che fosse necessaria un’attivazione da parte di personale esperto della materia. I *desk* e i loro consulenti studiano le opportunità esistenti nelle proprie aree, compilano liste di potenziali investitori, li contattano, li incontrano, organizzano eventi di informazione e comunicazione, ecc.

Importante ricordare inoltre che funzionari del MAECI partecipano ai lavori del Comitato *Golden Power* per l’esercizio di poteri speciali – da parte del Governo – nei confronti di tutte quelle società che svolgono un’attività di rilevanza strategica nei settori dell’*energia*, dei *trasporti* e delle *comunicazioni*, ovvero della *difesa* e della *sicurezza nazionale*.

Comunicare l’immagine dell’Italia

Un’altra cosa che facciamo all’estero per attrarre investimenti è cercare di *comunicare efficacemente un’immagine dell’Italia* che sia più possibile positiva, unita e “di sistema”. Comunicare le iniziative fatte in Italia è essenziale, perché all’estero non si conoscono le riforme introdotte dai governi, quali sono gli obiettivi prioritari di questo o quel governo in carica, quali gli incentivi a cui può accedere chi decide di investire in Italia. Quindi il punto di forza è la nostra *rete estera*, cioè il fatto che noi siamo ovunque e in modo capillare e quindi siamo in grado di comunicare cosa succede in Italia immediatamente in tutto il mondo.

Per esempio recentemente abbiamo iniziato una collaborazione con l’Agenzia del Demanio per promuovere un loro progetto che esiste da tempo che si chiama “cammini e percorsi” e che consiste nel selezionare attraverso appositi bandi dei soggetti privati a cui concedere gratuitamente, o contro un minimo contributo, edifici demaniali in disuso a condizione che siano riqualificati. Lo scopo è duplice: da un lato riqualificare edifici in disuso e dall’altro promuovere aree che si stanno spopolando e la cui capacità di attrazione turistica è in declino. Infatti

attraverso questi progetti si riesce a portare turisti in posti che altrimenti non conoscerebbero mai. Il bando è aperto anche ad investitori esteri. Si è dunque creato un desk Agenzia del demanio che comunica in inglese e, poiché questi bandi sono complicati, in caso di difficoltà offre assistenza nella compilazione.

Un'ultima osservazione sull'attività di comunicazione, che rende l'idea della complessità e dell'importanza del nostro lavoro. Sulla base delle indicazioni date dalla Cabina di Regia, all'interno del Comitato Attrazione Investimenti Esteri si è creato un *Gruppo di Lavoro sugli Indici Internazionali*. Questo degli indici è un argomento delicatissimo perché esistono molti indici che penalizzano fortemente l'immagine dell'Italia all'estero. Enti autorevoli come la Banca Mondiale ci assegnano posizioni molto basse e questo contribuisce a disincentivare gli investimenti nel nostro Paese. Ad esempio, un indice della Banca Mondiale si intitola "facilità di fare impresa" e l'Italia è al 46° posto nonostante siamo la seconda economia manifatturiera in Europa e la settima nel mondo. C'è quindi una dicotomia fra la realtà e la comunicazione attraverso questi indici. Questo gruppo di lavoro, a cui partecipa anche l'Ufficio III della DGSP, svolge analisi sistematiche degli indici per capire se vi sono stati errori nella metodologia utilizzata o, all'inverso, se dobbiamo migliorare le nostre politiche. Un lavoro simile era stato attuato anche dal MiSE e dal MEF cinque anni fa quando si è visto che l'unità di misura usata in un indice era il *giorno*; questo era penalizzante per noi rispetto alle economie emergenti perché da noi l'unità di misura per compiere una certa operazione (nel caso specifico era aprire una postazione elettrica) era a base oraria non giornaliera. Quindi queste anomalie si possono portare alla luce insieme ad altri enti come Istat, Banca di Italia, MEF, MiSE, mentre noi come MAECI possiamo trattare i rapporti con questi enti di ricerca internazionali.

Concludendo: all'estero fare sistema è fondamentale. Nonostante noi siamo forti e largamente presenti sul territorio, siamo piccoli, dipende proprio dalla struttura della nostra impresa. Abbiamo competitors come Francia, Gran Bretagna e Germania che all'estero agiscono di concerto con imprese più grandi e molto forti. Quindi sostenere e coordinare l'iniziativa privata è per noi fondamentale, sia nell'export dei nostri prodotti che nell'attrazione degli investimenti in Italia.

Si pensi a missioni specifiche ad esempio gli *Innovation Days* che si tengono in tutto il mondo. A noi servono per accompagnare le nostre start-up innovative che hanno buone possibilità di crescita, assisterle nella ricerca di possibili investitori, e alla fine evitare che muoiano entro 2 anni.

LE ISTITUZIONI SCOLASTICHE ITALIANE ALL'ESTERO

Tommaso Claudi*

L'espressione "diplomazia educativa", un anglicismo entrato ormai nell'uso corrente, indica tra le diverse forme di diplomazia culturale che uno Stato può mettere in campo quella che si realizza attraverso le istituzioni scolastiche all'estero e le attività ad esse collegate.

Come è noto, il concetto di diplomazia culturale rimanda alla distinzione tra i concetti di "*soft power*" e "*hard power*", tra diplomazia classica della potenza e la diplomazia del corteggiamento culturale. Nella pratica, naturalmente, la linea di distinzione tra i due concetti è più sfumata di quanto possa apparire: non a caso oggi si parla spesso di "*sharp power*" per indicare un approccio che combina la capacità di attrarre tipica del "*soft power*" e quella coercitiva che connota l' "*hard power*". Astraendo ulteriormente da queste categorie, possiamo trovare un impulso fondamentale alla base di qualsiasi azione di diplomazia culturale: gli Stati spendono risorse e tempo per realizzare attività culturali all'estero con l'obiettivo di ottenere un vantaggio relativo rispetto ai propri competitor (altri Stati, ma anche, e sempre di più, attori eterogenei come le grandi multinazionali). Se vogliamo giudicare le probabilità di riuscita di un tale sforzo, e quindi che le risorse in esso impiegate siano messe adeguatamente a frutto, dobbiamo farci alcune domande fondamentali: *Chi* attua questi tipi di interventi? Attraverso quali *mezzi*? Per raggiungere quali *obiettivi*?

Quanto al "*chi*", prendiamo ad esempio un Paese come la Francia: da un lato dispone di un considerevole "capitale culturale", che facilita l'azione di diplomazia culturale; dall'altro la tradizione culturale e linguistica francese può essere associata al passato coloniale, il che può creare delle

* Direzione Generale per la Promozione del Sistema-Paese, Ufficio V – *Sistema della formazione italiana nel mondo*, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (Presentazione tenuta il 15-16 settembre 2018).

resistenze in alcuni Paesi. Sulla questione dei mezzi che un Paese può mettere in campo si nota la somiglianza con la diplomazia classica: grandi e medie potenze possono permettersi operazioni che i piccoli Paesi non potrebbero sostenere. Come vedremo tra poco, si tratta di un tema che ci riguarda da vicino. Per quanto riguarda gli obiettivi, tra le numerose costellazioni possibili vorrei isolare una scelta decisiva che ogni attore deve compiere, ovvero quella di orientare la propria attività prevalentemente verso i propri connazionali all'estero o verso i cittadini stranieri. Non si tratta, beninteso, di una scelta di campo assoluta; tuttavia, dal momento che le due categorie di utenti hanno necessità e aspettative spesso differenti, quasi sempre una scelta deve essere fatta a monte.

Questi interrogativi continueranno a emergere ai margini di questa lezione, man mano che esamineremo la specifica esperienza italiana in tema di diplomazia educativa.

Chi, con quali mezzi e perché

Per inquadrare l'attività italiana nel campo della diplomazia educativa, conviene partire dalla domanda “*con quali mezzi?*”. La Tabella 1 mostra come il confronto tra l'Italia e gli altri grandi Paesi europei sia abbastanza impari; i mezzi su cui può contare il MAECI – e dunque anche la diplomazia culturale ed educativa italiana – sono molto inferiori in termini assoluti a quelli messi in campo dai corrispettivi tedesco e francese.

Tabella 1 Confronto rispetto al PIL al netto Aiuto Pubblico allo Sviluppo (APS)

PAESI	PIL 2016	Bilanci dei Ministeri degli Affari Esteri 2017 (netto APS)	Rapporto Bilanci Ministeri Affari Esteri/PIL
Germania	3.134.070.000.000	5.232.408.000	0,17%
Francia	2.228.857.000.000	3.002.067.597	0,13%
Regno Unito	2.366.911.900.000	2.258.647.597	0,11%
Italia	1.672.438.300.000	1.727.859.140	0,10%

Fonte: MAECI

Chiediamoci dunque perché, disponendo di risorse limitate, investiamo nella diplomazia educativa. L'italiano non è tra le lingue più parlate al mondo a livello di madrelingua. Non è neanche una lingua veicolare, una lingua franca, né a livello globale, come l'inglese, né a livello regionale, come il francese nell'Africa occidentale. La nostra è però tra le lingue più studiate al mondo. Questo perché a livello globale c'è un forte interesse per la cultura, per la lingua, per quello che come Paese riusciamo a rappresentare.

Questo è il punto su cui dobbiamo insistere, il senso dell'attività che abbiamo messo in campo nel corso degli anni. E questo corrisponde a un importante cambiamento di prospettiva, a un diverso approccio alla domanda "perché?". In passato, infatti, l'insegnamento dell'italiano all'estero si è sviluppato in stretto rapporto con la nostra emigrazione storica, soprattutto in alcune aree cruciali come l'America latina, l'America settentrionale o l'Europa (Belgio, Germania e Svizzera, in particolare). Da un paio di decenni a questa parte, soprattutto con la nascita della DGSP, stiamo insistendo su un'altra direttrice, che è quella dell'*attrazione*, di un sistema che intende aprirsi sempre più a un pubblico straniero, in un'ottica di *promozione integrata del Sistema Paese*.

La decisione di proiettare il nostro sistema educativo non solo verso l'estero ma anche verso l'"esterno" non può non avere ripercussioni sul tipo di offerta didattica che le nostre istituzioni scolastiche all'estero intendono offrire. Siamo arrivati, con questo ragionamento, all'essenza del concetto di diplomazia educativa, al fulcro intorno al quale ruotano le altre considerazioni che abbiamo svolto sinora. E questo a sua volta è direttamente collegato al significato dell'istruzione nelle nostre società. Il sistema scolastico fornisce infatti un servizio sociale essenziale, fortemente collegato ai valori fondanti della società di cui è espressione. Nel momento in cui esportiamo il nostro modello, intendiamo esaltarne le caratteristiche fondanti, ma dobbiamo al contempo essere molto attenti ad adattarlo ai singoli contesti, senza snaturarlo. Dobbiamo essere in grado di trovare approcci specifici, originali, in grado di adattarsi a situazioni complesse e molto diverse tra di loro.

Pensiamo a due Paesi come l'Eritrea e la Svizzera, molto diversi tra loro e nel tipo di rapporto che hanno con l'Italia. Intuiamo facilmente che una lezione di filosofia politica (ad esempio sulla repubblica e la democrazia

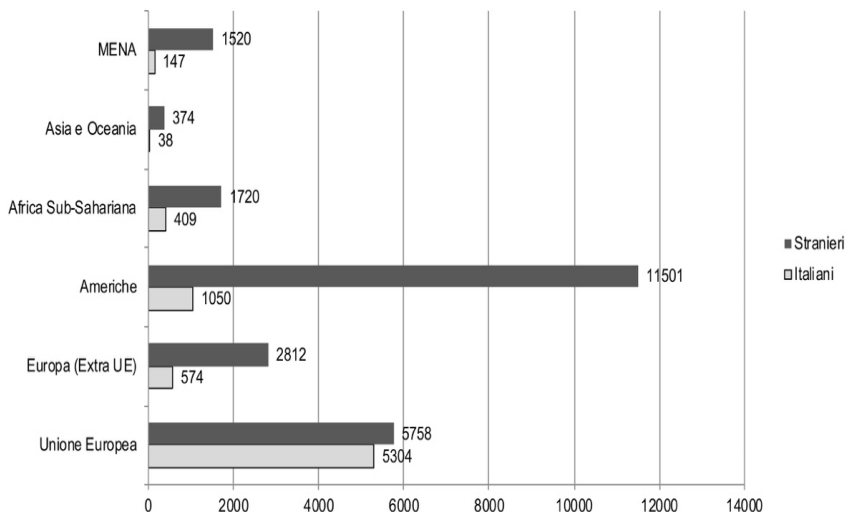
in Platone) avrà un impatto e un significato politico-culturale molto diverso in una scuola italiana ad Asmara o a Zurigo. L’aspetto dell’*offerta didattica* e della *diplomazia culturale* si intrecciano dunque molto strettamente, e questo è il motivo per cui i nostri professori all’estero sono operatori della nostra politica estera a pieno titolo (a volte senza rendersene pienamente conto, aspetto sul quale anche noi dobbiamo lavorare di più). È chiaro dunque che quando facciamo diplomazia educativa perseguiamo due obiettivi tra loro strettamente intrecciati: sul piano dell’offerta formativa, vogliamo fornire il miglior servizio possibile; sul piano della diplomazia educativa, puntiamo a generare esternalità positive per il nostro Sistema Paese. In questo senso dobbiamo essere promotori del nostro sistema educativo, applicando a tale opera di promozione la sensibilità tipica della diplomazia.

Presentata la questione nella sua innegabile complessità, passiamo ora a descrivere il sistema scolastico italiano all’estero nelle sue diverse e variegate componenti.

Il sistema scolastico italiano all’estero

Il nostro sistema è regolato da una macchina amministrativa complessa. I due attori principali, cui spetta di farla funzionare al meglio, sono il Ministero degli Esteri e il Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca (v. Decreto Legislativo n. 64 del 2017, la più recente riforma del settore). Per dare un ordine di grandezza l’Ufficio V della DGSP, l’ufficio del MAECI che sovrintende al sistema della formazione italiana nel mondo, gestisce in bilancio circa 80 milioni di euro, buona parte dei quali per il pagamento delle spettanze economiche di tutto il personale coinvolto.

Figura 1 Distribuzione alunni delle scuole italiane all'estero (a.s. 2016/2017)



Fonte: Banca dati DGSP «Culturali 2000»

Il sistema è articolato in (a) scuole statali, (b) scuole paritarie, (c) sezioni italiane presso le scuole straniere, (d) scuole non paritarie, (e) lettori e (f) corsi di lingua e cultura italiana. La Figura 1, relativa all'anno scolastico 2016/2017, riporta la distribuzione geografica degli studenti in queste istituzioni, stiamo parlando di circa 30.000 studenti a cui vanno aggiunti quelli che frequentano i corsi di lingua all'estero. Vediamo con ordine.

(a) Le *scuole statali italiane nel mondo* sono otto e si trovano a Barcellona, Madrid, Parigi, Zurigo, Istanbul, Atene, Addis Abeba e Asmara. Soprattutto in Europa quindi, tranne due nel Corno d'Africa e una a Istanbul (in passato nel Mediterraneo ce n'erano molte di più, un retaggio del nostro vecchio ruolo coloniale). Queste scuole dipendono direttamente dal MAECI e fanno capo alle rappresentanze diplomatiche-consolari, che sono al vertice di tutto il Sistema Paese all'estero. Godono di autonomia gestionale contabile da poco, grazie al Decreto Legislativo n. 64 del 2017 sopra richiamato. Per quanto concerne gli indirizzi liceali

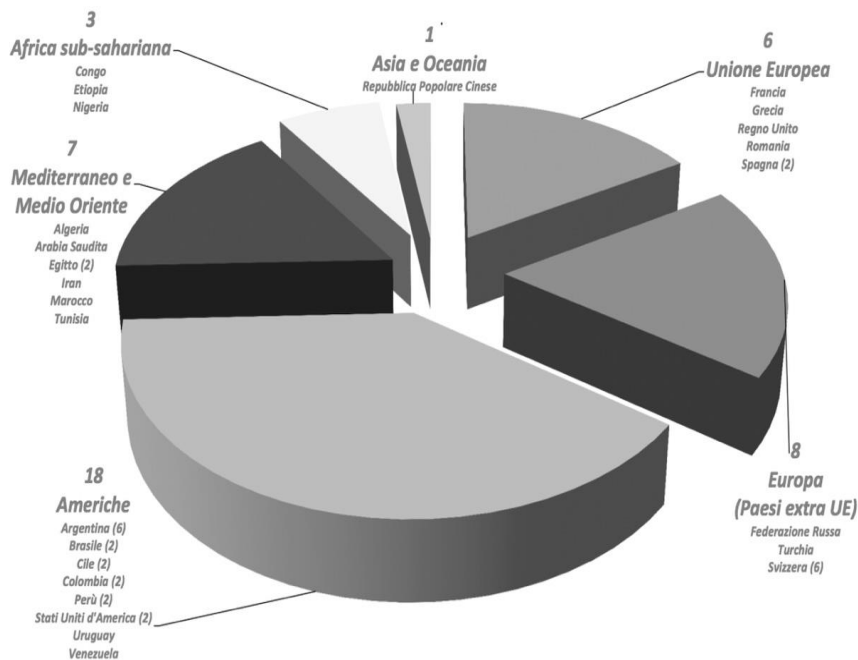
hanno un percorso quadriennale. Il personale docente è in parte inviato da noi dall'Italia, in parte si tratta di personale locale assunto a contratto.

Le scuole statali sono realtà complesse, non facilmente replicabili in nuovi contesti, necessitano di un investimento molto ingente da parte dello Stato rispetto ad altre possibilità di intervento più flessibili che abbiamo a disposizione, come vedremo. Rappresentano però una componente per molti versi ancora oggi imprescindibile del nostro sistema formativo all'estero, perché sono l'unico caso in cui esportiamo all'estero *in toto* il nostro modello educativo. In alcuni contesti – è il caso, in particolare, di Asmara – la frequentazione delle nostre scuole è l'unico modo di assicurare ai propri figli una formazione d'eccellenza.

(b) Le *scuole paritarie* all'estero oggi sono 43 (nel 2018 è stata riconosciuta dal MAECI e dal MIUR una nuova scuola paritaria a San Francisco). Rispetto alle 8 scuole statali garantiscono una maggiore presenza in termini assoluti, più equamente distribuita a livello globale. Su questo ultimo aspetto c'è ancora da lavorare, e anche qui la storia della nostra emigrazione si fa sentire: abbiamo diverse scuole paritarie in America latina, mentre in tutta l'Asia ne abbiamo una, a Pechino, pensata innanzitutto per i nostri connazionali.

Le scuole paritarie sono previste dall'art. 33 della Costituzione, a norma del quale per ottenere il riconoscimento della parità (che per le scuole all'estero avviene con Decreto Interministeriale MAECI-MIUR) esse devono “assicurare [...] ai loro alunni un trattamento scolastico equipollente a quello degli alunni delle statali”. All'estero i criteri e le condizioni sono gli stessi che valgono per le scuole paritarie in Italia. Il loro funzionamento è assicurato dai contributi che ricevono dal MAECI (nel 2017 sono ammontati a circa € 1.700 mila) e dalle risorse proprie delle singole scuole e dalle sponsorizzazioni che esse riescono ad attrarre. Per permettere a questo tipo di scuole di funzionare al meglio, dobbiamo insistere sul coordinamento e sulla vigilanza, molto importanti per mantenere uno standard elevato, funzioni che sono necessariamente esercitate a livello centrale. Cruciale sarà anche capire come poter adattare al meglio questo modello a contesti non tradizionali come l'Asia, la Cina e i Paesi del Golfo, con background storici, curricula scolastici e contesti culturali diversi da quelli a cui siamo abituati.

Figura 2 Distribuzione delle 43 scuole italiane paritarie all'estero

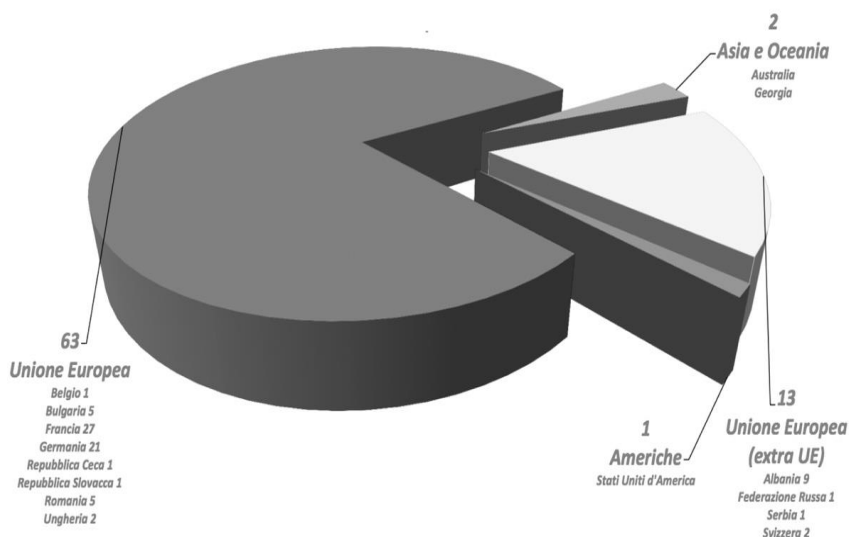


(c) Le sezioni italiane nelle scuole straniere sono 79, quasi tutte nell'Unione Europea e nei Balcani (una innovazione, questa, che ha cominciato a svilupparsi soprattutto dopo la fine della guerra fredda). Non esiste una normativa che ne regoli lo status in maniera omnicomprensiva: in molti casi, il loro funzionamento è concordato con il Paese straniero mediante un atto internazionale e il risultato è che l'offerta formativa varia enormemente da Paese a Paese, dovendo anche adattarsi ai curricula scolastici nei quali le sezioni si inseriscono. Di regola, nelle sezioni italiane non si insegna soltanto l'italiano, ma anche altre discipline vengono veicolate in lingua italiana (o in doppia lingua). Il MAECI eroga contributi per la loro creazione e il loro mantenimento (quasi € 700.000 nel 2017).

Anche qui ci sono vantaggi e sfide. Il loro potenziale è largamente inesplorato, ma sulla base dell'esperienza sinora maturate le sezioni di italiano sembrano in grado di assicurare la presenza scolastica italiana in maniera estremamente diffusa e flessibile. Tra le sfide ci sono la

manca di un quadro normativo omogeneo e la minore pervasività che garantiscono al modello formativo italiano. L’Ufficio V della DGSP sta lavorando su come definire una “sezione italiana nel mondo” valida in tutti i contesti, ad esempio generalizzando la condizione che oltre all’italiano siano insegnate altre discipline, come storia e filosofia.

Figura 3 Distribuzione delle 79 sezioni italiane presso scuole straniere



(d) Le *scuole non paritarie* sono quelle che non rilasciano un titolo di studio avente valore legale in Italia, ma la cui frequenza assicura l’assolvimento dell’obbligo scolastico per i cittadini italiani. Per il momento ne esistono solo due: la “Sandro Pertini” di Basilea e la scuola primaria e dell’infanzia di Smirne. Questa categoria è ancora più flessibile rispetto a quella delle scuole paritarie, e il suo potenziale è ancor meno esplorato; anche qui occorre elaborare un quadro normativo maggiormente omogeneo. Sarà l’occasione per valutare in che misura e in quali realtà questo modello possa servire come *stepping stone* verso interventi più strutturati.

(e) I *lettorati di italiano*. Nell’anno scolastico 2018/2019 sono stati assegnati all’estero 124 lettori, che sono professori di ruolo delle nostre

scuole secondarie inviati ad insegnare l'italiano nelle Università straniere. È una categoria che comporta diversi vantaggi. Alcuni lettori svolgono infatti attività extra-accademiche, concorrendo alla realizzazione di iniziative organizzate dalle ambasciate, dai consolati e dagli istituti italiani di cultura. In molti casi funzionano da “antenne culturali” del Sistema Paese in aree dove non sono presenti nostre istituzioni scolastiche – permettono cioè di stabilire una presenza che può preparare il campo per successivi interventi. Al tempo stesso, insegnare in una struttura amministrativa e in un sistema educativo completamente diverso può comportare problemi di adattamento non indifferenti ed è necessario garantire la piena integrazione dei lettori con le realtà locali. Si tratta per noi di una priorità, in stretta collaborazione con le nostre sedi all'estero.

(f) Infine abbiamo *corsi di lingua e cultura italiana*, che hanno una lunga storia. Parliamo di corsi che in passato erano orientati essenzialmente all'integrazione ed all'assistenza ai nostri italiani all'estero. In alcuni casi non servivano solo ad insegnare l'italiano, ma svolgevano una funzione di assistenza per la nostra emigrazione, insegnando ai figli degli immigrati la lingua del posto e aiutandoli ad integrarsi nella società ospitante. In passato questi corsi erano tenuti da enti di emanazione consolare, che poi sono stati convertiti in enti privati senza scopo di lucro sottoposti alla legge locale del Paese ospitante, che è ancora oggi la condizione fondamentale per accedere ai contributi ministeriali. Gli Enti gestori sono circa 90 e ricevono contributi notevoli dal MAECI (circa € 12 mln nel 2017). Con le proprie attività raggiungono poco meno di 243.000 utenti.

Il risultato della loro lunga evoluzione storica è che i corsi di lingua e cultura italiana formano una categoria molto eterogenea, che va da corsi tenuti nelle scuole straniere ad una serie variegata di attività extracurricolari. Il vantaggio è una capillare presenza all'estero, soprattutto in America ed Europa, e la capacità di assicurare la presenza scolastica italiana in maniera flessibile. Rimane la necessità di razionalizzare le tipologie di corsi, semplificare le procedure amministrative e potenziare la vigilanza e il coordinamento per renderli sempre più efficaci e in linea con le nuove esigenze dell'utenza.

Chiudiamo con un accenno a uno strumento fondamentale della nostra diplomazia educativa, ossia il *contingente del personale della scuola che inviamo all'estero* per insegnare o, in alcuni casi, per dirigere le nostre istituzioni scolastiche. Si tratta di personale di ruolo, che per andare all'estero partecipa a un'ulteriore selezione. Fino al 2018 questa selezione era in capo al MAECI, dal 2019 è passata al MIUR. A parte gli aspetti tecnici, la definizione del contingente è interessante perché, molto più che una mera pratica amministrativa, esso è un tipico atto di diplomazia educativa. Non a caso, si tratta di un esercizio affidato in primo luogo al MAECI, sulla base delle proposte che provengono dalla rete diplomatico-consolare. L'adozione formale del contingente avviene poi con un Decreto Interministeriale MAECI-MIUR-MEF. L'operazione è fondamentale: si tratta di decidere come ripartire le risorse umane disponibili, ovvero in quale tipo di istituzioni, per quali attività e soprattutto in quali Paesi, rafforzando per esempio una specifica area, privilegiando alcune realtà in base a vari criteri politici ed economici, sociali e culturali. È insomma il cuore di quello che facciamo.

Il futuro

Concluderei con un breve accenno a ciò che ci aspettiamo e a quello che vorremmo fare in futuro sui piani congiunti dell'offerta formativa e della diplomazia educativa *strictu sensu*. Innanzitutto, stiamo lavorando con il Ministero dell'Istruzione per mettere in funzione un sistema efficace di *valutazione dell'offerta formativa* fornita delle nostre istituzioni scolastiche all'estero. Il servizio offerto e la sua qualità deve infatti essere sempre la base sulla quale poggiare. Se essa non è solida, ciò che vi costruiremo sopra sarà anch'esso fragile. In questo senso è necessario definire indicatori obiettivi su cui lavorare per migliorare il servizio. Il modello naturalmente è quello vigente in Italia, dove questo sistema di valutazione delle scuole esiste; la sfida è adattarlo alle scuole italiane all'estero, trovare cioè degli indicatori unici che funzionino su uno spettro così variegato. C'è poi un punto più specifico che riguarda le sezioni di italiano; per noi è una categoria che andrebbe istituzionalizzata definendo un quadro normativo omogeneo. Questo però non a detrimento delle altre tipologie di istituzioni scolastiche all'estero. Semplicemente, occorre

calibrare il singolo intervento sulla base della singola realtà (dove si può aprire un nuovo lectorato? Dove una sezione di italiano?), e di una analisi il più possibile oggettiva, soprattutto evitando sovrapposizioni improduttive.

Sull'altro piano, quello della *diplomazia educativa*, ci sono territori dove non abbiamo ancora una nostra presenza strutturata e capillare, ad esempio la Cina e il continente indiano. La sfida è quella di intensificare la nostra presenza in queste aree senza per questo trascurare le aree per noi tradizionali. Soprattutto è importante favorire l'integrazione con altre componenti del Sistema Paese nel suo complesso, ad esempio rafforzando il collegamento con il sistema universitario e il mondo del lavoro italiani. Bisognerà anche promuovere, ove possibile, il coordinamento a livello europeo, tenendo presente che, in ambito culturale, i nostri tradizionali "rivali" possono diventare i nostri migliori "alleati" (con alcuni Paesi come la Francia, ad esempio, la sinergia potrebbe portare benefici per tutti gli attori coinvolti).

Infine, il lavoro fatto e quello che verrà devono essere portati all'attenzione del pubblico con un piano di comunicazione efficace. Non viviamo più in un mondo in cui la scuola di paese aveva il suo bacino di utenza assicurato. Oggi devono essere le scuole stesse a "presentarsi" alle famiglie, italiane e straniere. Non dobbiamo scordare che per molti genitori la scelta della scuola per i figli è una delle più importanti in assoluto. È naturale che essi non si possono basare sulla tradizione; devono essere convinti, e con argomenti di impatto. Secondo questa filosofia, l'Ufficio V della DGSP ha recentemente pubblicato, con la collaborazione dell'Istituto Poligrafico dello Stato, un annuario che contiene tutte le sue attività all'estero. Pensiamo che sia un buon modo per sponsorizzarci, ma sappiamo anche che possiamo fare di più per valorizzare quello che facciamo. Per questo stiamo pensando a come mettere a sistema i siti istituzionali delle scuole italiane all'estero, delle scuole straniere dove operiamo, i rispettivi profili sui social network, eccetera. C'è indubbiamente molto lavoro da fare: abbiamo, cioè, ancora spazio per migliorarci.

DIPLOMAZIA LINGUISTICA E PROMOZIONE INTEGRATA

Dario Armini*

Per cominciare con una battuta, l'italiano è tra le lingue più studiate al mondo ed è anche la seconda lingua per insegne commerciali! Esistono infatti nel mondo un numero elevatissimo di insegne commerciali in italiano, dalle gelaterie ai ristoranti, alle boutique.

In tutti i Paesi presso i quali ho prestato servizio, dal Sudafrica alla Germania, ho potuto appurare personalmente questo *leit motiv*, a partire dall'abusatissimo "Dolce Vita". Questo fenomeno è legato da un lato a quel *soft power* fatto di Made in Italy e di Italian style che noi stessi stiamo cercando di promuovere e che è alla base del nostro progetto di promozione integrata.

Un secondo fattore riguarda certamente la diffusa presenza nel mondo dei cosiddetti "italici", che sono composti da tre categorie: cittadini italiani residenti all'estero per motivi di studio, di lavoro, di scelta di vita; discendenti degli emigranti, che sono molto legati simbolicamente alle proprie origini; e infine gli "italofili" – cittadini stranieri che non hanno rapporti di tipo genetico o familiare con l'Italia, ma per motivi professionali o di semplice interesse culturale frequentano il nostro Paese, ne apprezzano l'arte, le bellezze architettoniche e paesaggistiche, il cinema, i prodotti di qualità, lo stile di vita e talvolta ne studiano la lingua.

Delineato questo quadro, possiamo ora entrare in argomento, perché l'Ufficio VII della DGSP, oggetto di questa lezione, si occupa innanzitutto di promozione della lingua italiana all'estero.

* Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, Ufficio VII – *Promozione della lingua e dell'editoria italiane, internazionalizzazione delle università, borse di studio*, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (Presentazione tenuta il 15-16 settembre 2018).

La promozione della lingua italiana

Abbiamo registrato nell'anno accademico 2016-2017 all'incirca 2.100.000 studenti di italiano nel mondo, in aumento del 4% circa rispetto all'anno precedente. Quanto alla loro distribuzione geografica abbiamo constatato l'esistenza di due grandi gruppi di Paesi.

Da un lato, i Paesi di storica immigrazione italiana, dove molti studenti di italiano ricadono nella categoria degli “italo-discendenti”: ci sono per esempio più di 300.000 studenti in Australia, un numero elevatissimo che è chiaramente legato al fatto che l'Australia è un Paese di fortissima e antica emigrazione tra la fine dell'Ottocento e i primi del Novecento.

Dall'altro lato abbiamo Paesi dove non c'è questa tradizione, ad esempio in Asia; qui il numero abbastanza alto di studenti di italiano è più facilmente riportabile a quegli “italofili” che sono attratti dalla nostra lingua per motivi di lavoro o per amore per la nostra cultura. Inizialmente la strategia di promozione della lingua era stata concepita per il primo gruppo, come uno dei modi per mantenere un collegamento affettivo tra gli italiani che emigravano e la madrepatria; in seguito questa strategia si è trasformata e oggi stiamo cercando di trasformarla ulteriormente, di renderla maggiormente affine al mutato contesto attuale.

Prendiamo ad esempio la Settimana della lingua italiana nel mondo, una serie di eventi e iniziative che le Ambasciate, i Consolati, gli Istituti di cultura, in collaborazione con altri soggetti operanti sul territorio come i Comitati della Società Dante Alighieri, organizzano ogni anno. Si tengono da oltre 15 anni; nel 2017 ne abbiamo organizzati circa 1300 in 130 Paesi. Sono eventi molto diversi ma ogni anno legati ad un asse tematico.

Nel 2016 il tema era il design e l'italiano come lingua del design. Furono organizzati diversi viaggi di designer italiani in giro per il mondo a parlare a pubblici selezionati presso gli Istituti o le Ambasciate partendo dalle parole italiane che vengono utilizzate più spesso nel mondo del design.

Oppure nel mondo della musica: questo è stato il tema nel 2015. Nel 2017 è stato scelto il cinema, mentre nel 2018 il tema era “L'italiano e la rete, le reti per l'italiano”. È un concetto un po' più complesso rispetto ai precedenti, in un certo senso un concetto da inventare: quanto è moderno l'italiano, quanto si adatta alla comunicazione su internet, sul web? È una

lingua capace di stare al passo con i tempi, è in grado di ritagliarsi un proprio spazio autonomo all'interno della rete, e quanto si sta modificando proprio a causa di essa? L'oggetto del nostro interesse era, da un lato, l'interazione tra la lingua e la rete.

E, dall'altro, "le reti per l'italiano": la rete per l'immigrazione, cioè la prima rete attraverso la quale si è basata la prima strategia di diffusione linguistica, la rete degli Istituti di Cultura, la rete dei Comitati della Dante Alighieri: ossia reti più fisiche legate alla lingua. E come queste interagiscono con la Rete delle reti che tutti conosciamo.

Alla fine di questa Settimana abbiamo ospitato a Roma gli Stati Generali della lingua italiana nel mondo, un appuntamento che si svolge ogni due anni e che è giunto nel 2018 alla terza edizione. È stata un'edizione un po' più ristretta rispetto alle precedenti, con l'obiettivo di fornire una sintesi ragionata di quanto emerso dalle precedenti due edizioni. Per l'occasione sono stati creati dei gruppi di lavoro per occuparsi e discutere di temi quali i processi di certificazione dei diplomi dei corsi di lingua, delle scuole, dei "Piani Paese", ecc.

In generale abbiamo sottolineato il collegamento tra lingua e diplomazia culturale, nel modo in cui l'intende la Farnesina, cioè in stretto collegamento con la diplomazia economica e la diplomazia scientifica. Ciò significa innanzitutto che lingua e cultura non sono più viste come un qualcosa da promuovere in sé, ma da collegare sempre più all'eccellenza italiana nelle sue molteplici forme.

Una sessione degli Stati Generali è stata dedicata proprio alla rete degli "italici", quelle persone che amano così tanto l'Italia da averle dedicato parte della loro vita professionale, ad esempio come linguisti.

Abbiamo ascoltato tra gli altri il linguista cinese Federico Wen, direttore del Dipartimento di italianistica dell'Università di Pechino, durante il suo intervento completamente in lingua italiana: partito dall'amore per la nostra lingua è ormai divenuto un collaboratore costante dell'Istituto italiano di cultura a Pechino. O ancora la scrittrice iraniana Lila Azam Zanganeh, che non scrive testi in italiano ma scrive sempre dell'Italia in tutti i suoi libri.

Questo è un modo per cercare di creare una rete di italofili di alto livello, non solo generici appassionati, ma persone che si sono avvicinate alla nostra lingua proficuamente e concretamente.

Il sostegno agli studenti stranieri in Italia

L'internazionalizzazione dell'università e l'assegnazione di borse di studio a studenti stranieri che vengono a studiare in Italia è un altro dei grandi compiti dell'Ufficio VII. Nell'anno accademico 2016-17 avevamo circa 78.000 studenti stranieri in Italia, quasi il 5% degli studenti iscritti presso le università italiane. Uno dei nostri fini è di accrescerne sia il numero che la qualità, cercando sempre più di incanalare questo flusso in precise strategie. Per fare un esempio, si pensi alle strategie che vengono messe in atto verso l'Africa sub-sahariana: il Migration Compact, che abbiamo proposto a livello europeo ormai qualche anno fa porta avanti anche una promozione di natura economico-scientifica e nel 2018 la nostra Direzione Generale ha istituito una serie di iniziative sul lato della diplomazia culturale e della promozione integrata sotto il titolo “Italia, Culture, Africa”. Ora, conclusa la prima edizione, stiamo riflettendo su come portare avanti il discorso verso l'Africa, un continente strategico per la nostra politica estera.

Tornando agli studenti stranieri, alcuni giungono in Italia attraverso programmi internazionali come “Erasmus Plus”, altri seguono dei Master, dei corsi di specializzazione, sono selezionati direttamente dall'università e noi diamo delle borse di studio: l'Ufficio VII gestisce borse di studio per un valore di oltre cinque milioni di euro all'anno; queste possono avere una durata da tre a nove mesi. Da dove vengono questi studenti? La nazionalità più presente è quella albanese, seguita da romeni, cinesi, iraniani e ucraini.

Due progetti speciali

Per riassumere quanto detto finora vorrei parlare di due progetti speciali, uno che riguarda la promozione della lingua italiana all'estero ed uno che riguarda il sostegno agli studenti stranieri in Italia. Il primo si chiama “Laureati per l'italiano”. Si propone di superare le modalità classiche di sostegno al mantenimento o alla creazione di cattedre di italianistica all'estero – tramite l'invio di docenti italiani specializzati nell'insegnamento della nostra lingua a stranieri presso alcune Università straniere. Si tratta di una tipologia d'intervento flessibile, che non richiede la

creazione di un dipartimento, ma solo di un corso di durata annuale, tenuto da un docente italiano che selezionato dal MAECI e sostenuto attraverso l'erogazione di un contributo ministeriale volto ad integrare lo stipendio locale previsto dal contratto. È una forma agile che ci permette di arrivare ad una serie di potenziali studenti che altrimenti non avremmo mai raggiunto.

L'altro progetto che volevo menzionare è "Invest Your Talent in Italy": è attivo da una decina d'anni, ma oggi ci stiamo lavorando molto perché siamo molto interessati, come Ministero, a portare avanti un discorso di *attrazione* verso l'Italia di cervelli e di capacità. L'Italia è il secondo Paese manifatturiero dell'Unione Europea, una delle grandi potenze manifatturiere al mondo, e molto di questo è legato a una connessione tra scuole, sia tecniche che Università, e mondo dell'impresa. Noi vogliamo cercare di rafforzare questo legame anche sul lato dell'attrazione degli studenti stranieri. Fondamentalmente "Invest Your Talent" esenta lo studente straniero dal pagamento delle rette universitarie, prevedendo inoltre, alla fine del periodo di studio, uno stage in azienda della durata di tre o sei mesi. Il vantaggio per l'azienda consiste principalmente nella formazione di un *italico*, un italofilo, che ha imparato a conoscere i suoi processi lavorativi e i suoi prodotti e che quando tornerà nel proprio Paese potrà diventare un *promoter* dell'eccellenza di quella azienda, di quel settore, magari di quella regione italiana.

Il nostro obiettivo è quello di attrarre persone qualificate, o che si stanno qualificando, e trasformarle in futuri partner del nostro Paese; questa è la filosofia generale che anima la nostra Direzione Generale e che si applica anche alla promozione della lingua. Per questo diciamo che stiamo sviluppando un approccio integrato alla promozione, attraverso un intreccio di diplomazia culturale, linguistica, scientifica, economica. Questo è un piccolo esempio di quello che chiamiamo il Sistema Italia.

INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIPLOMAZIA CULTURALE

Giulia Bolognini*

La diplomazia culturale è una delle priorità dell'azione di politica estera dell'Italia ed uno dei principali assi di promozione integrata individuati dalla Direzione Generale per la promozione del Sistema Paese.

Ciò che emerge da tutte le ricerche condotte è una capacità della cultura di creare ricadute positive e sinergie virtuose con tutte le altre componenti dell'azione del sistema Paese all'estero, in particolare quella economica. Secondo il rapporto *Io sono cultura 2017*, della Fondazione Symbola/Unioncamere, investire in cultura ha un effetto moltiplicatore sull'economia pari a 1,8 – ovvero per ogni euro che spendiamo in cultura se ne creano circa altri due.

Coerentemente, l'azione della Farnesina e di tutta la rete diplomatica all'estero ha cercato di promuovere una concezione della cultura legata a tutti gli aspetti dell'industria creativa e dello sviluppo sostenibile. Questo è stato fatto soprattutto negli ultimi anni a partire dalla “Dichiarazione di Firenze” sviluppata nella terza edizione del forum mondiale UNESCO del 2014. Un risultato raggiunto è stato quello di contribuire a diffondere l'idea della cultura come “quarto pilastro” dello sviluppo sostenibile al fianco di ambiente, sviluppo economico e solidarietà sociale. Attualmente tra i “17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile” promossi dall'ONU con l'Agenda 2030 non vi è ancora un obiettivo specifico dedicato esclusivamente alla cultura, ma questa può essere ritrovata all'interno di molti obiettivi. Ad esempio, nell'obiettivo numero 4 (Istruzione di qualità), nel numero 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica), e nel numero 11 (Città e comunità sostenibili) che prevede come sotto-obiettivo il rafforzamento delle azioni volte a proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale nel mondo.

* Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, Ufficio VI – *Cooperazione culturale in ambito multilaterale, missioni archeologiche*, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (Presentazione tenuta il 15-16 settembre 2018).

All'interno di questo dibattito si discute molto su come “misurare” la cultura, un obiettivo non facile. Quello che l'ufficio VI della DGSP ha cercato di fare è stato di adottare un approccio più pragmatico che valorizzi la cultura in termini di crescita economica sostenibile, di equilibrio ambientale e di inclusione sociale. La nostra azione di diplomazia culturale è volta a salvaguardare il patrimonio culturale perché è un valore aggiunto sia in termini di “diplomazia preventiva”, sia in termini di “diplomazia dell'attrazione”.

Figura 1. La cultura come “quarto pilastro” dello sviluppo sostenibile: l'Agenda 2030



L'azione dell'Italia

L'azione dell'Italia nell'ambito della diplomazia preventiva ha la sua sede naturale all'UNESCO, dove si portano avanti una serie di strategie volte a far riconoscere la necessità della protezione del patrimonio culturale.

Qui si insiste molto anche sul ruolo della cultura all'interno delle missioni di pace e delle azioni umanitarie compiute dagli Stati di concerto con la comunità internazionale. Per fare un esempio, a partire dal 2016 è stata messa a disposizione dell'UNESCO una *task force* di emergenza, che

interviene nei casi in cui il patrimonio culturale di un Paese o area del mondo è esposto a rischi di qualsiasi tipo, dalle catastrofi naturali agli attacchi terroristici.

Gli Stati membri del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite hanno approvato all'unanimità la risoluzione italo-francese n. 2347, che si avvale dell'importante contributo tecnico dell'Arma dei Carabinieri, dedicata esclusivamente alla tutela del patrimonio culturale a rischio nelle situazioni di conflitto armato in tutte le operazioni di peacekeeping. Questi sono i cosiddetti "caschi blu della cultura".

Da qualche anno stiamo svolgendo questa azione anche in ambito europeo, cercando di promuovere la dimensione culturale *europea* nelle relazioni esterne dell'Unione stessa. È in realtà un obiettivo non facile perché la cultura non è una materia di diretta competenza dell'Unione e quindi rimane tutt'ora sottoposta alla sovranità degli stati membri.

La DGSP si impegna anche collaborando con EUNIC, una rete che riunisce tutti gli istituti di cultura nazionali degli stati membri che cerca di promuovere a livello locale la cultura come uno strumento di scambio, di crescita reciproca in quella che viene definita un'ottica di "complementarietà intelligente", mettendo a sistema tutte le varie competenze che l'Unione possiede.

Un'altra iniziativa che ha portato avanti l'Italia negli scorsi cinque anni, e che alla fine ha avuto successo, è l'istituzione dell'*Anno europeo del patrimonio culturale* (2019). Le finalità sono di mettere in evidenza – attraverso una serie di eventi che vengono svolti durante il corso dell'anno negli Stati membri dell'Unione – tutte le sinergie che la cultura può creare in termini di crescita economica, impatto sociale e ambientale. Quest'anno per la prima volta la Commissione Europea ha approvato un aumento dei finanziamenti per l'unico programma europeo per la cultura: il cosiddetto Fondo per l'Europa creativa.

Il Fondo gestisce i finanziamenti dell'Unione Europea agli Stati membri per tutte le attività che hanno attinenza con la cultura – dalle industrie creative al sistema audiovisivo ai media. L'aumento è stato notevole, si è passati da 1,4 miliardi a quasi 2 miliardi di euro. D'altra parte il settore culturale dell'audiovisivo rappresenta circa il 5% del PIL dell'UE.

Italia: un ruolo guida nella diplomazia culturale mondiale

In base all'attività sopra sommariamente delineata possiamo dire che l'Italia si candida a svolgere un vero e proprio ruolo guida nella diplomazia culturale mondiale.

Il nostro Paese è il primo contributore al bilancio globale dell'UNESCO – un marchio che è diventato un forte segnale di attrazione di interesse e di risorse, ed è anche in grado di creare connessioni e legami tra partner internazionali.

L'Italia vanta il primato nella lista del patrimonio mondiale per il maggior numero di siti iscritti UNESCO (54 siti iscritti), seguita dalla Cina (53 siti); la dimostrazione del nostro ruolo guida è data anche dal fatto che in Italia sono presenti ben quattro Istituzioni UNESCO che riguardano la cultura e la scienza. L'ufficio regionale UNESCO più importante in Europa è il BRESCE, che ha sede a Venezia e promuove una serie di azioni interrelate a livello di promozione sia culturale che scientifica con i Paesi dell'area dei Balcani.

Tutte queste azioni di diplomazia culturale permettono di attuare progetti di cooperazione che hanno forti ritorni in termini di occupazione, di sviluppo, di turismo.

Naturalmente l'attività coordinata della Farnesina, dalla DGSP e dalla nostra rete diplomatica all'estero viene svolta con la collaborazione di attori diversi. Una delle grandi istituzioni che lavorano a stretto contatto con l'Ufficio VI della DGSP è il MIBACT. Inoltre ci sono i Carabinieri del Nucleo per la tutela del patrimonio culturale, che si occupano della lotta al traffico illecito di opere e beni culturali, la restituzione e il recupero delle opere trafugate. Infine abbiamo i partner esterni, le università, i centri di ricerca e con loro l'azione riguarda tutta la parte bilaterale, ad esempio le missioni archeologiche italiane all'estero. Ogni anno il MAECI stanZIA una serie di fondi che vanno a sostenere circa 190 missioni archeologiche italiane in tutto il mondo, attività che non sono solo volte al recupero e alla salvaguardia dei beni del patrimonio culturale estero, ma cercano di esportare il *know-how* italiano, dalle alte tecnologie alle tecniche utilizzate dagli archeologi, che sono considerati come dei veri e propri “ambasciatori” della cultura italiana all'estero.

Comunicare la diplomazia culturale

Un problema che stiamo cercando di affrontare su più piani è quello della visibilità del lavoro della DGSP e in generale di tutta la strategia di diplomazia culturale dell'Italia.

Per quanto riguarda le missioni archeologiche, che spesso hanno una storia che risale anche a 40-50 anni fa e godono di rapporti consolidati tra il MAECI, il MIBAC e le università italiane, stiamo sviluppando un portale volto a comunicare all'esterno il nostro lavoro per le missioni archeologiche in Italia. Stiamo anche programmando una serie di eventi dedicati al patrimonio culturale, per far conoscere un po' tutto quello che facciamo in questo settore, sia in ambito bilaterale che multilaterale.

Recentemente siamo riusciti – insieme ad altri partner – ad attirare l'attenzione sul ruolo dell'Italia nell'UNESCO. Ad esempio, il programma RAI “L'Italia delle meraviglie” che era dedicato unitamente solo a siti UNESCO in Italia, ha avuto molto successo, oltre venti milioni di telespettatori. Ha un buon successo anche il progetto “L'Italia è un Paese meraviglioso” che sta conducendo il MIBAC con Autostrade.

Esiste tutta una serie di iniziative che devono essere messe a sistema per cercare anche di rispondere all'interesse delle comunità locali, perché ormai gli stessi comuni hanno compreso che avere il riconoscimento di un sito UNESCO è fondamentale per la cosiddetta “diplomazia dell'attrazione”: in queste aree si riscontra un aumento di oltre il 40% delle industrie culturali. Al momento i siti UNESCO in Italia sono 54 ma ce ne sono altri che potrebbero aspirare al riconoscimento anche attraverso la cooperazione tra più comuni che condividono lo stesso sito.

Stiamo dunque cercando di sistematizzare tutto questo e capitalizzare la nostra azione in ambito internazionale anche dandole maggiore riscontro e visibilità all'interno stesso del Paese.

INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIPLOMAZIA SCIENTIFICA

Alessandra Palumbo*

La promozione della Ricerca Scientifica italiana è uno dei pilastri del Piano di promozione integrata e la “diplomazia scientifica” è una delle tre gambe della DGSP. Negli ultimi anni il MAECI ha dedicato un’attenzione particolare alla promozione della ricerca scientifica italiana intendendo quest’ultima sia come ricerca a livello accademico sia come ricerca applicata, in grado di favorire l’innovazione tecnologica e l’aumento della competitività delle nostre Imprese. Per questo motivo nella DGSP è stata creata un’apposita sezione costituita da tre uffici: l’ufficio IX che si occupa fundamentalmente di promozione a livello bilaterale, ovvero – come vedremo – cura i rapporti con i Paesi terzi e gestisce la rete negli ambiti scientifici, l’Ufficio X, che si occupa di politiche multilaterali e l’ufficio XI che si occupa di proprietà intellettuale.

L’Italia, com’è noto, investe ancora poco in ricerca o quantomeno non quanto sarebbe auspicabile. Secondo il rapporto dell’Agenzia nazionale per la valutazione della ricerca (ANVUR) pubblicato nel 2018 l’Italia investe soltanto l’1,3% del PIL in ricerca scientifica. Nonostante questo dato tuttavia, il nostro Paese si attesta quale terza economia della dell’Eurozona e ottava nel mondo, le sue piccole e medie imprese investono risorse proprie in innovazione e ricerca e infatti risultano altamente innovative. Inoltre, la ricerca italiana è l’ottava nel mondo per numero di pubblicazioni scientifiche ed è la settima per la qualità dei suoi risultati; questo significa che i ricercatori che “sfornano” le nostre

* Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese, Ufficio IX – *Politiche e attività bilaterali per l’internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica e dell’innovazione*, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (Presentazione tenuta il 15-16 settembre 2018).

università sono molto bravi e tale competenza viene riconosciuta anche all'estero.¹

La cooperazione scientifica e tecnologica (SeT) bilaterale si occupa innanzitutto di facilitare il processo di internazionalizzazione della nostra ricerca scientifica con i Paesi terzi, soprattutto quelli fortemente innovativi, che investono molto in innovazione e ricerca. In termini più generali, questa forma di cooperazione, alimentando il rapporto tra ricercatori e scienziati di diversi Paesi, favorisce il dialogo tra i popoli. Inoltre, sostenendo la ricerca scientifica e la diffusione dell'innovazione tecnologica, favorisce la competitività delle nostre imprese dotandole di ulteriori strumenti. Infine, ma non da ultimo, tutto ciò consente di affermare il valore della nostra Rete scientifica nazionale all'estero. Questa Rete è composta da un lato dagli Addetti Scientifici presso le nostre sedi diplomatiche e dall'altro da tutti i nostri ricercatori all'estero, che in un certo senso sono i principali “ambasciatori” della ricerca scientifica italiana.

Gli strumenti per favorire la cooperazione scientifica bilaterale sono in continua evoluzione, ma sostanzialmente si possono riassumere in due grandi assi: quello degli addetti scientifici e quello dei protocolli esecutivi di cooperazione scientifica e tecnologica.

Gli strumenti della cooperazione scientifica

Il primo strumento utilizzato dalla Farnesina per promuovere la ricerca scientifica è la nostra *Rete degli Addetti Scientifici*, costituita da 26 addetti in 21 Paesi del mondo, 2 addetti spaziali all'ambasciata a Washington e alla rappresentanza permanente presso l'unione Europea a Bruxelles e di un esperto della ricerca scientifica e per l'innovazione sempre presso la nostra rappresentanza permanente presso l'Unione Europea. Inoltre, abbiamo esperti scientifici anche presso le sedi multilaterali, in particolare all'Ocse Parigi e alla Ginevra Internazionale. Gli Addetti Scientifici in genere sono professori universitari che scelgono di prestare servizio, per un determinato periodo, presso le nostre

¹ È interessante notare però che, nonostante queste eccellenze, il grande pubblico non associa ancora l'immagine del Made in Italy con la ricerca scientifica. Qui c'è indubbiamente un ampio margine di miglioramento.

ambasciate e nei consolati con il compito fondamentale di promuovere la ricerca scientifica italiana nel mondo. Essi operano soprattutto nei Paesi altamente industrializzati, dove vi è la necessità di rafforzare un'infrastruttura di cooperazione in ambito scientifico e tecnologico già esistente, ma anche in Paesi emergenti con un alto tasso di innovazione come, ad esempio, i Paesi del sud est asiatico.

Figura 1 La rete degli Addetti Scientifici italiani



Gli Addetti Scientifici distaccati presso le nostre ambasciate e i nostri consolati hanno fondamentalmente tre obiettivi: (1) favorire, nello Stato in cui essi operano, le relazioni istituzionali bilaterali che portino alla conclusione di protocolli esecutivi per la formazione scientifica; (2) aiutare le nostre università e i nostri centri di ricerca a creare nuove collaborazioni in questi Paesi; (3) fare da punto di contatto per i nostri ricercatori che operano all'estero, promuovendone l'aggregazione e gli scambi all'interno dei Paesi ospitanti.

Ogni anno la Farnesina organizza la riunione degli Addetti Scientifici con la partecipazione del Ministro degli Affari Esteri, del Ministro dell'istruzione e della ricerca e dei principali vertici degli enti pubblici e del sistema universitario, ma anche delle associazioni industriali, come ad esempio Confindustria che negli ultimi anni si è dimostrata particolarmente interessata a prendere parte a questo processo. Ciascuna riunione è dedicata a un tema principale. Nel 2018 è stato Salute 4.0 e

“l’innovazione che parla italiano”. Il tema Salute 4.0 si lega al fortunato slogan del piano “Industria 4.0” e quindi alla nuova rivoluzione industriale che stiamo vivendo e che riguarda certamente anche il settore “salute” della nostra industria. In Italia abbiamo infatti moltissime imprese che operano in questa “nicchia” e che sono particolarmente innovative e molto apprezzate anche all’estero. Le tematiche principali della riunione sono andate dalla robotica alla neuro-riabilitazione, ovvero le tecnologie applicate alla riabilitazione e all’assistenza del malato. Vi è stata anche una parte più tecnica, suddivisa in 5 tavoli tematici che erano dedicati alla nanomedicina e ai nuovi materiali; alle nuove tecnologie per l’informazione e la comunicazione (Big Data) e la diagnostica; alle nuove terapie farmacologiche; al tema dei rapporti tra salute, nutrizione e ambiente. L’evento è stato un discreto successo: 250 delegati hanno partecipato dal mondo della ricerca nell’industria e 170 delegati si sono registrati ai tavoli di lavoro. Sono stati anche premiati due ricercatori italiani: Eleonora Truglia, astrofisica che ha lavorato presso la Nasa, ha ricevuto il premio per i ricercatori italiani all’estero; ad Eno Mainolfi è andato il premio come miglior start-upper italiano all’estero per aver fondato negli Stati Uniti una startup dedicata ai nuovi farmaci.

Il secondo strumento utilizzato dalla Farnesina per promuovere la ricerca scientifica è quello dei *protocolli di esecuzione* degli accordi di cooperazione internazionale. Nell’ambito di tali protocolli, solo nel triennio 2016-2018 sono stati stanziati 8,4 milioni per finanziare 285 prodotti scientifici bilaterali di grande rilevanza con 16 diversi Paesi nel mondo.

Inoltre negli ultimi cinque anni dal 2014 al 2018 sono stati finanziati più di mille progetti di ricerca bilaterale. La Figura 2 mostra quali sono i Paesi sui quali la Farnesina ha puntato a rafforzare la cooperazione scientifica: ovviamente gli Stati Uniti, la Cina, il Giappone, ma anche l’India, Paese con il quale negli ultimi anni la cooperazione soprattutto nel settore scientifico e tecnologico è aumentata in maniera rilevante (v. Figura 3).

Figura 2 Protocolli Esecutivi per la cooperazione scientifica e tecnologica bilaterale (Ripartizione dei finanziamenti 2016-2018)

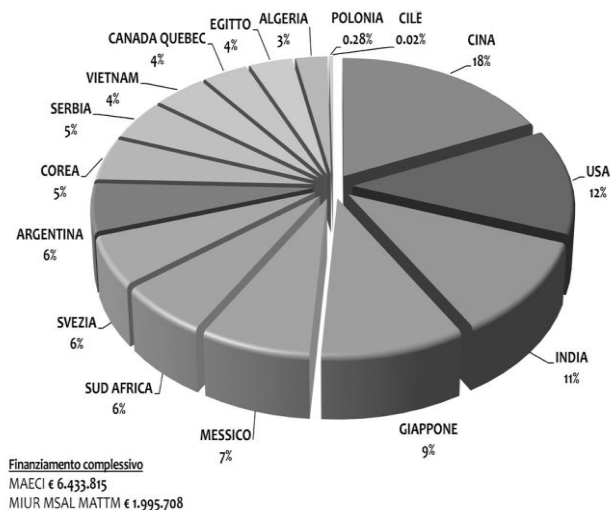
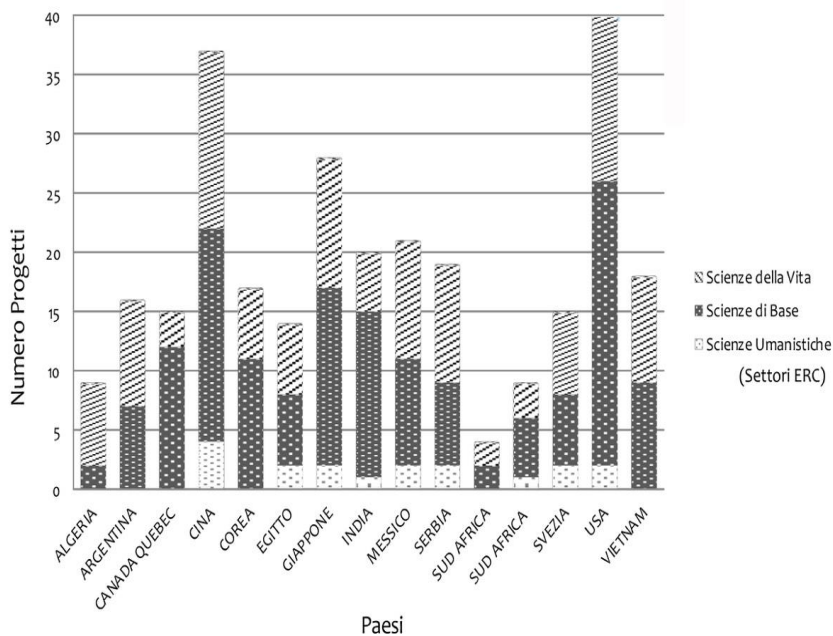


Figura 3 Progetti congiunti di ricerca attivati, 2016-2018



Per fare l'esempio di alcune *best practices*, partiamo da un focus sull'accordo di cooperazione scientifica, tecnologica e industriale con Israele, una sorta di fiore all'occhiello della nostra cooperazione scientifica bilaterale: solo questo accordo prevede un finanziamento annuo di circa 2,3 milioni di euro. In 16 anni sono stati sostenuti con l'Israele 127 progetti di ricerca industriale e 58 progetti di ricerca di base. Un'altra buona pratica della nostra cooperazione scientifica è quella con la Cina. Diversi sono stati gli strumenti messi in campo negli ultimi anni per rafforzare la cooperazione con la Cina, che sta diventando un gigante della Ricerca Scientifica. Il primo strumento è quello del Tavolo di sistema interministeriale, un tavolo tecnico al quale sono invitati gli attori del sistema universitario, i centri di ricerca, ma anche imprese il cui obiettivo è quello di rafforzare la cooperazione scientifica con la Cina e quindi di mettere in campo anche una delle linee strategiche. Inoltre con la Cina il nostro ufficio segue due protocolli esecutivi di collaborazione scientifica. Si tratta di progetti di ricerca cofinanziati, uno il Ministero della scienza e della tecnologia (MOST) e l'altro è con la Natural Science Foundation of Cina (NSFC). Infine è in fase di elaborazione una strategia bilaterale che dovrebbe determinare le nuove linee guida per rafforzare la cooperazione scientifica con la Cina, lo “Strategic Plan for Cooperation in science, technology and innovation towards 2020”. Informazioni su questo settore di cooperazione con la Cina sono reperibili attraverso la newsletter dei nostri addetti scientifici, che in Cina sono ben tre: uno presso l'Ambasciata a Pechino, uno al consolato a Shanghai e uno al consolato Chongqing.

Per concludere su questo punto, si tenga presente che l'Ufficio IX della DGSP ha sottoscritto negli ultimi anni diverse convenzioni e protocolli esecutivi anche con enti pubblici e di ricerca per dotarsi di un team distaccato di esperti scientifici che assistano il MAECI nella selezione delle tematiche di maggior interesse e soprattutto nella valutazione dei progetti di ricerca che vengono proposti per la cooperazione bilaterale, assicurando autorevolezza scientifica e imparzialità. I maggiori enti di ricerca con cui abbiamo sottoscritto delle convenzioni sono l'Istituto nazionale di fisica nucleare (INFN), l'Istituto nazionale di astrofisica del CNR (INAF), l'agenzia spaziale italiana (ASI), l'Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente (ENEA), e il Consiglio per la ricerca in

agricoltura e l'analisi dell'economia agraria (CREA) e l'Agenzia per la promozione della ricerca europea (APRE).

Comunicare la cooperazione scientifica

Passiamo ad uno degli aspetti fondamentali che è quello della comunicazione. Gli scopi sono tre: informare sulle *azioni intraprese* a livello nazionale e internazionale per favorire il dialogo scientifico e tecnologico con gli altri Paesi; favorire la *conoscenza e la diffusione delle opportunità* e degli strumenti esistenti; informare gli utenti sulle *modalità di funzionamento* degli uffici.

Per poter meglio comunicare la scienza italiana nel mondo il Ministero si è avvalso di tre strumenti fondamentali:

- la mostra scientifica itinerante “Italia: la bellezza della conoscenza” che è stata inaugurata in occasione della prima giornata della ricerca italiana nel mondo, tenutasi alla Farnesina il 16 di Aprile 2018;
- la Giornata della ricerca italiana nel mondo;
- il portale web Innovitalia 3.0.

La mostra scientifica itinerante “*Italia: la bellezza della conoscenza*” è stata inaugurata in occasione della prima Giornata della ricerca italiana nel mondo tenutasi alla Farnesina il 16 di Aprile 2018. Si tratta di un'installazione itinerante promossa e finanziata dal MAECI e realizzata dal CNR con il contributo dei maggiori musei delle scienze, tra cui la Città della scienza di Napoli, Museo delle scienze di Trento, il Museo Galileo di Firenze e il Museo nazionale delle scienze e delle tecnologie di Milano. La mostra prevede due parti distinte; una parte è costituita da una struttura modulare all'interno del quale viene proiettato un video di 20 minuti che presenta le eccellenze scientifiche italiane; una seconda parte espositiva è un ambiente modulare dove ogni modulo rappresenta un'area tematica in cui l'Italia eccelle in materia particolare. Tra queste vi sono le tecnologie applicate ai beni culturali, la medicina, la robotica, le tecnologie applicate all'ambiente e le energie rinnovabili. La mostra è stata esposta al Cairo, Nuova Delhi e Singapore e le prossime tappe sono in corso di definizione.

La *Giornata della ricerca italiana nel mondo* è stata istituita nel 2018 con l’obiettivo di valorizzare i ricercatori italiani all’estero ovunque essi operino. Questo perché mentre nel nostro Paese si parla spesso di “cervelli in fuga”, il MAECI, in intesa con il MIUR, sta puntando su un concetto diverso, quello di “circolarità dei cervelli”. La ricerca scientifica, così come ogni attività di ricerca, non può essere condotta in un unico Paese e per valorizzare il lavoro dei ricercatori è necessario favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni fra loro.

Infine, sempre al fine di valorizzare la rete dei ricercatori italiani all’estero, il MAECI e il MIUR hanno firmato un protocollo d’intesa per rinnovare la piattaforma Innovaitalia. La nuova piattaforma denominata *Innovitalia 3.0* (il cui sviluppo è affidato al CINECA) ha gli obiettivi di creare una banca dati dei ricercatori italiani all’estero e di costituire un luogo di incontro e confronto tra ricercatori, imprese e Pubbliche Amministrazioni, al fine di favorire gli scambi e le esperienze nei settori di scienza, tecnologia e innovazione nello scenario internazionale.

Possono registrarsi sia ricercatori italiani all’estero e ricercatori stranieri che operano in Italia (o che hanno avuto in precedenza significative esperienze all’estero/in Italia per un periodo superiore ai 12 mesi), sia organizzazioni: pubbliche amministrazioni, istituzioni scientifiche e accademiche, imprese italiane e associazioni dei ricercatori italiani all’estero. I ricercatori registrati potranno essere inseriti nell’Annuario della ricerca italiana all’estero, ricevere la *newsletter* periodica con le notizie principali pubblicate sul portale, entrare in contatto con gli altri utenti registrati, condividere sul portale informazioni e opportunità. La piattaforma è divisa per Paesi, ognuno dei quali ha una scheda informativa con i dati principali, sia delle ricerche scientifiche del Paese e sia delle collaborazioni in atto con l’Italia e il Paese in questione. Per il momento i Paesi coinvolti sono 21 e in particolare ovviamente i Paesi dove operano i nostri addetti scientifici e dove la comunità dei ricercatori italiani è numerosa, ad esempio gli Stati Uniti e la Gran Bretagna, che sono i Paesi con maggiore concentrazione di ricercatori italiani.

SEZIONE II

IL RUOLO DELLA DIPLOMAZIA

(b) Testimonianze dalla rete diplomatica

SOFT POWER E COMUNITÀ ITALIANE ALL'ESTERO

Francesco Maria Talò*

Quando si rappresenta l'Italia all'estero, "fare sistema" implica riuscire a superare un modo di lavorare della Pubblica Amministrazione, che spesso è abituata a pensare e agire in modo compartimentalizzato.

Dobbiamo abbattere i troppi compartimenti stagni che caratterizzano la nostra cultura del lavoro. Troppo spesso si dice "non è di mia o tua competenza". È un modo per scansare responsabilità, che fa svanire quanto di più elevato esiste nelle nostre funzioni di dirigenti e questo comporta anche una grave perdita di opportunità e di efficienza in un mondo dove si impongono sempre di più processi interdisciplinari e nei quali la professionalità del generalismo, del saper connettere i punti con intelligente creatività rappresentano un valore aggiunto.

Si tratta di competenze e attitudini che dovrebbero essere tipiche del diplomatico aperto alla società e che all'estero rappresenta la Repubblica nella sua interezza. Ciò significa imparare a coordinarsi con attori diversi, istituzionali e privati, italiani e stranieri. Significa, anche, saper coinvolgere la comunità italiana presente nel Paese in cui si opera a diversi livelli. E infine imparare a comunicare la propria attività verso l'esterno. Questo deve essere soprattutto compito dei diplomatici: aprire gli orizzonti, pensare a volte fuori dagli schemi. Sviluppare *soft power* non vuol dire semplicemente prestare più attenzione agli aspetti economici e culturali della diplomazia, rispetto ai tempi in cui prevalevano soprattutto gli interessi legati alla politica estera tradizionale. Significa anche fare un passo indietro, riflettere sulle nostre radici, su chi e cosa rappresentiamo, su

* L'Ambasciatore Francesco M. Talò dall'aprile 2019 è il Rappresentante Permanente d'Italia alla NATO. Nel 2017-2019 è stato coordinatore per la cybersicurezza alla Farnesina. Precedente ha ricoperto gli incarichi di Ambasciatore in Israele (2012-2017), di Inviato Speciale in Afghanistan e Pakistan (2011-2012) e di Console Generale a New York (2007-2011). Ha anche prestato servizio presso Rappresentanza Permanente d'Italia all'ONU a New York e nelle Ambasciate in Germania e Israele.

qual è il senso della nostra identità italiana e sulla missione che ci viene assegnata dalla nostra Costituzione.

In questa lezione elaborerò alcuni spunti tratti dalle mie esperienze all'estero, prima come Console Generale d'Italia a New York e poi come Ambasciatore in Israele. E proverò a impostare il mio intervento su due binari paralleli che riguardano due temi importanti, la Costituzione e l'identità.

La Costituzione al cuore del Sistema Italia

Partiamo dal primo aspetto, che dovrebbe essere una stella polare del nostro lavoro di diplomatici. Quando si parla di coordinamento, di “sistema”, occorre capire perché ciò ha un rilievo direi costituzionale, che risponde a una logica fondante. Alla base di questa logica ritengo che ci siano due articoli della Costituzione.

L'art. 87 indica che il Presidente della Repubblica è il Capo dello Stato e rappresenta l'unità nazionale. Questo stesso articolo precisa che “Egli accredita e riceve i rappresentanti diplomatici”.

L'art. 98 della Costituzione stabilisce che i pubblici impiegati “sono al servizio esclusivo della Nazione” (e questo riguarda tutti i pubblici impiegati) e poi aggiunge “se sono membri del Parlamento non possono conseguire promozioni se non per anzianità” (questo non ci riguarda direttamente ma ha una sua *ratio* precisa che concerne, da un lato, il possibile conflitto d'interessi e la necessaria indipendenza e, dall'altro, il giusto indirizzo che la politica deve dare sulla funzione pubblica). Ma c'è un aspetto che ci interessa di più, proseguendo con questo stesso articolo: quando indica che “si possono con legge stabilire limitazioni al diritto di iscriversi ai partiti politici per i magistrati, i militari di carriera in servizio attivo, i funzionari e i dirigenti di polizia e i rappresentanti diplomatici e consolari all'estero”.

Ora chiediamoci per quale motivo debba esserci questo divieto. Per mantenere la propria libertà, la propria indipendenza? Per preservare la propria terzietà? Certo, tutto questo è fondamentale. Ma c'è un altro aspetto che si collega direttamente all'altro articolo che ho menzionato sopra, l'art 87. È una mia interpretazione, ma mi è stata confermata da autorevoli costituzionalisti. E cioè che il capo di una missione diplomatica all'estero,

in quanto accreditato dal Presidente della Repubblica, rappresenta la Repubblica Italiana. Non rappresenta il governo e tantomeno rappresenta la propria amministrazione di provenienza, cioè il Ministero degli Affari Esteri (peraltro è una prassi consolidata, ma non è necessariamente obbligatorio, che un ambasciatore debba provenire dal Ministero degli Affari Esteri; da noi le nomine politiche non ci sono, di regola, ma non è escluso che possano esserci capi missione, ambasciatori, nominati al di fuori della carriera diplomatica). Ciò che conta è che questi sono accreditati dal Presidente della Repubblica e dunque lo rappresentano. Abbiamo visto che la specificità del Presidente della Repubblica è quella di rappresentare l'unità nazionale, di essere egli (e di conseguenza chi egli accredita all'estero) rappresentante della Repubblica tutta. Ciò vuol dire che quando si sta all'estero, certamente si serve il governo, certamente si è in collegamento costante con la propria amministrazione, ma si rappresenta tutti. Quindi le regioni, gli enti locali, tutte le articolazioni della Repubblica, la maggioranza e l'opposizione, i corpi sociali. E tutti devono far riferimento a quel simbolo – che non è solo simbolico ma è anche azione – dell'Italia nel mondo che sono le ambasciate e i consolati.

Se noi tutti ricordiamo questo, comprendiamo perché non solo è conveniente “fare sistema” ma qual è la fonte, la razionalità, l'origine del nostro lavorare insieme. Per questo è fondamentale che non solo gli enti centrali ma anche regioni, comuni, rappresentanze del territorio di vario genere quando si recano all'estero, e ciò (se fatto bene) può essere positivo, si sforzino di attuare un coordinamento il più efficace possibile con le ambasciate e i consolati, e questi a loro volta devono essere sensibili a quelle realtà, che sono tutte egualmente importanti perché tutte insieme rappresentano la Repubblica Italiana. E qui ci vuole uno sforzo da parte nostra, uno sforzo che spesso non esercitiamo ancora abbastanza, va riconosciuto con onestà. Il nostro dovere, il nostro obiettivo è collegare i punti, è fare rete, essere ponti.

L'importanza dell'identità

Essere ponti, con il mondo e nel sistema Italia, che rappresentiamo nella sua unitarietà, con la nostra bandiera, simbolo di un'identità della quale – in un'epoca di globalizzazione, di ponti in un mondo interconnesso – si

avverte un bisogno crescente. Il mondo è sempre più globale e allo stesso tempo locale, si avverte l’emergere di nuovi e vecchi tribalismi. Nell’era del glocalismo, dell’integrazione differenziata, si impone l’ossimoro.

Prima di partire per Israele, dove sono stato Ambasciatore tra il 2012 e il 2017, un rabbino a Milano mi ha invitato a ricordarmi di essere allo stesso tempo ponte e bandiera.

Veniamo quindi al secondo aspetto, quello dell’identità. Non parlo di una identità che debba necessariamente creare appiattimento o mancanza di spirito critico, ma di una identità che si colleghi dialetticamente alla storia e alla cultura di un popolo. Quanto più si studia la storia, quanto più si è consapevoli della propria cultura, tanto più si forma l’identità; e questa è alla base di un sentimento di orgoglio, di appartenenza che tra l’altro spesso è più forte tra gli italiani all’estero che in patria, in virtù di una sorta di proporzionalità tra distanza e senso di appartenenza. L’Italia certo ha un’identità difficile da gestire, perché complessa e plurale. Ma proprio per questo dovremmo imparare a promuoverla sempre meglio e anche a far leva su di essa – appunto facendo rete, facendo “sistema” più e meglio di quanto già non facciamo – perché è un formidabile motore per l’azione e un grande strumento di penetrazione nel Paese ospitante, nella sua cultura e nel suo mercato.

Le mie riflessioni sull’identità sono molto legate alla mia esperienza professionale. È un tema che ho vissuto negli Stati Uniti come Console Generale a New York, dove ho visto un popolo capace di forgiare un forte “spirito americano”, sebbene in una nazione di immigrati, con diverse provenienze nazionali, etniche e religiose. E l’ho visto ancora di più durante la mia esperienza di Ambasciatore in Israele – anche questo un Paese di immigrati, dove credo che la maggioranza della popolazione non sia ancora di seconda generazione, sono nati altrove. In Israele ho visto una forte coesione, dovuta certo a una comune appartenenza religiosa e a un legame atavico con quella terra, che peraltro coesiste con un forte spirito dialettico interno.

Proprio in Israele ho avuto modo di riflettere su un aspetto dell’identità che mi ha molto affascinato. È un esempio un po’ peculiare ma penso che sia molto importante.

Il popolo ebraico è l’unico tra i popoli di storia antichissima che oggi sopravvive. Non esistono più gli Etruschi, i Babilonesi, gli Inca, ma continuano a esistere gli ebrei. Dal punto di vista identitario c’è un filo

ininterrotto. Uno dei momenti principali nella vita ebraica è la festività della Pasqua e al centro di essa per ciascuna famiglia, anche non necessariamente molto religiosa, c'è il *seder* (che vuol dire ordine) una cena che ha una sua modalità di celebrazione particolare. Al centro di questa cena ci sono delle domande, c'è una storia, un racconto che si snoda sull'importanza delle domande. Le domande vertono sulla storia, una storia che è dovere di ciascuno conoscere per tramandare l'identità. E questo si riproduce di generazione in generazione da millenni per cui la famiglia che viveva sperduta nel piccolo villaggio dell'Ucraina, quella che era emigrata a New York o quell'altra che stava tra le montagne dell'Atlante in Marocco, continuavano a raccontarsi la stessa storia per millenni, e in questo modo tutte continuavano a mantenere un'identità comune.

Se noi italiani riuscissimo a mantenere la nostra identità in un modo un po' analogo, raccontandoci parti della nostra storia per cui ci si può definire italiani (senza escludere che nello stesso modo ci si possa definire napoletani o siciliani o piemontesi, o magari europei e forse, essendo poi emigrati, americani o australiani) questo ci aiuterebbe molto.

Identità e comunità italiane all'estero

Per riflettere ora concretamente sul tema dell'identità, dobbiamo affrontare il tema delle nostre comunità all'estero. Questo è molto importante perché non parliamo di una identità unica, ma di una realtà appunto complessa e plurale (è interessante che nella nostra lingua la parola identità non cambi al singolare e al plurale).

Le nostre comunità all'estero hanno storie e provenienze diverse, sia geograficamente che culturalmente. Inoltre esse mostrano notevoli differenze che dipendono dall'epoca in cui i nostri concittadini sono emigrati e dal Paese in cui si sono stabiliti. Un nostro compito fondamentale nei loro confronti dovrebbe essere quello della promozione e del mantenimento dell'identità. Ma è anche nostro compito imparare ad utilizzare questa risorsa proprio come risorsa di *soft power*. L'identità, la cultura, la lingua non sono soltanto valori importanti in sé, ma rappresentano anche strumenti e quindi possiamo dire in un modo un po' cinico (e del resto questo è ciò che fanno altri Paesi) che tali aspetti vanno

“strumentalizzati” per diventare fattori di rafforzamento della nostra proiezione internazionale, anche a beneficio della nostra economia e della nostra visione politica.

Guardiamo per esempio alla nostra comunità negli Stati Uniti, una delle destinazioni tradizionali della nostra emigrazione, e che ancora oggi mantiene una forte capacità di attrazione nei confronti della “nuova mobilità” italiana. Negli USA possiamo distinguere diverse realtà, ciascuna con proprie caratteristiche distintive, con peculiari problematiche e aspettative nei confronti dell’Italia, e con proprie potenzialità per il nostro Sistema Paese.

Innanzitutto, abbiamo gli *italo-americani di cittadinanza americana*. Si tratta di circa 20 milioni di persone, la maggior parte delle quali non parla italiano e che dobbiamo aiutare a riscoprire l’Italia. Questa perdita della lingua in parte è fisiologica per i discendenti di una emigrazione di vecchia data, in parte dipende dai processi che si sono avuti nei diversi Paesi ed epoche storiche. Ad esempio, chi è immigrato negli Stati Uniti all’inizio del Novecento a un certo punto si è trovato coinvolto in una guerra in cui l’italiano era “la lingua del nemico”. C’era una propaganda governativa che diffondeva messaggi come “non parlate la lingua del nemico!”. E così alcuni nostri connazionali hanno cercato di nascondere la loro italianità, si vergognavano della loro lingua, i genitori non l’insegnavano ai figli, nella speranza che imparassero il prima possibile l’inglese per integrarsi, per diventare “veri americani”. Oggi i discendenti di questi immigrati italiani sono parte integrante della società americana in tutti i settori – commercianti e professionisti, accademici e scienziati, alcuni di loro sono grandi imprenditori, altri sono importanti esponenti politici – si pensi a personalità come la Speaker della House of Representatives Nancy Pelosi, il Governatore dello Stato di New York Andrew Cuomo (a sua volta figlio di uno storico governatore di quello Stato negli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, Mario Cuomo), o il sindaco di New York Bill De Blasio. Negli ultimi decenni molti di loro hanno riscoperto un senso di italianità importante, di natura affettiva, a volte nostalgica. Hanno fondato grandi associazioni come la National Italian American Foundation di Washington o la Columbus Citizens Foundation di New York. La loro aspettativa nei confronti dell’Italia è spesso di tipo sentimentale, per loro è importante mantenere delle tradizioni come la parata del Columbus Day, ma è anche importante che i

nipoti riprendano a studiare l'italiano o che magari vengano a studiare in Italia. Queste persone possono rappresentare una grande risorsa per le nostre imprese, per il nostro territorio, e per l'insieme del nostro 'soft-power' – come dirò più avanti raccontando un importante episodio legato al grande Ambasciatore Francesco Paolo Fulci.

Il secondo gruppo è costituito da coloro che emigrarono negli anni '50 e '60 del Novecento, quando ancora avevamo una legge che non consentiva la doppia nazionalità. Loro dovettero operare una scelta e non possiamo certo condannarli per aver scelto la nazionalità americana invece che italiana considerata la loro scelta di vita. Oggi si può avere una doppia nazionalità e molti hanno fatto richiesta e l'hanno ottenuta; dunque fanno parte di questo gruppo alcune centinaia di migliaia di *italoamericani di cittadinanza italiana*. Questi hanno una doppia identità culturale e linguistica e, in quanto italiani, vivono nel mondo delle migrazioni più recenti, sono più legati al loro territorio d'origine ed hanno anche una gran quantità di associazioni di carattere territoriale con caratteristiche molto varie, che possono andare dalla regione al piccolo paesino. Queste persone partecipano anche alla vita degli enti rappresentativi che sono nati negli ultimi decenni, i COMITES (Comitati degli italiani all'estero), ed eleggono i loro rappresentanti al Parlamento italiano nella circoscrizione estero. Si tratta di cittadini italiani a tutti gli effetti e hanno delle aspettative nei confronti della nostra pubblica amministrazione appunto da "cittadini" (rilascio di documenti, passaporti, assistenza con i titoli di studio, con le pensioni, con gli atti notarili e quant'altro riguarda il funzionamento dei consolati). Ma naturalmente, poiché vivono e lavorano negli Stati Uniti e spesso ad alto livello, sono anche una grande risorsa nei rapporti economici, commerciali e culturali con il Paese ospitante.

Infine, c'è la cosiddetta *nuova presenza italiana*, anch'essa con varie forme, e che sta riprendendo a crescere: studenti, ricercatori universitari, professionisti, avvocati, medici, uomini d'affari. Si parla spesso di loro come di "cervelli in fuga" perché hanno trovato all'estero opportunità che a volte il loro Paese non è stato in grado di offrirgli. In effetti, molti nutrono nei confronti dell'Italia un affetto misto a un senso di rivalsa e spesso non cercano le nostre istituzioni, si sentono autosufficienti e mostrano di non nutrire particolari aspettative. Ciò detto, dobbiamo imparare a lavorare con loro, è importante per noi tenerli vicini. A New York abbiamo fatto molto per tenerli "agganciati", in contatto con le

nostre attività e con altri gruppi di connazionali. Certamente noi possiamo fare molto per valorizzare la loro esperienza, magari anche per aiutare chi lo desidera a rientrare o, all'inverso, a radicarsi nel Paese ospitante mantenendo però sempre forte la propria identità. Loro, d'altra parte, possono fare certamente molto per il nostro Paese, perché rappresentano un ambiente qualificato e possono utilizzare le loro risorse per aiutarci a comunicare al mondo il meglio dell'Italia di oggi, dell'Italia contemporanea.

Se guardiamo all'insieme di queste comunità capiamo che certi discorsi di principio, “elevati”, come l'orgoglio nazionale e il *soft power* non sono discorsi astratti, filosofici, ma toccano i principi che stanno alla base del nostro lavoro. Per sostenere la nostra azione all'estero c'è bisogno di un carburante, di idee, di sentimenti e dunque di cultura e di identità. E le nostre comunità, in tutte le varie sfaccettature, ne sono un serbatoio importantissimo, non solo dal punto di vista commerciale ma anche politico, come ora vi dirò in conclusione.

L'Ambasciatore Fulci e la mobilitazione del soft power italiano

Al di là delle strutture, delle teorie, l'elemento principale – in politica estera come in tanti altri campi – sono le persone: le iniziative e i progressi camminano sulle gambe e sulle idee delle persone. Fulci è stato uno dei grandi ambasciatori che hanno fatto scuola e si è trovato a svolgere un'importante funzione di salvaguardia degli interessi nazionali del nostro Paese. Qui lo ricorderò brevemente soprattutto per una battaglia che lui condusse a lungo quando era Rappresentante Permanente presso le Nazioni Unite (1993-99). Si tratta della battaglia di Fulci per impedire una riforma del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite che avrebbe comportato un oggettivo declassamento per l'Italia.

Entriamo quindi in un contesto puramente politico, di politica internazionale, dunque apparentemente estraneo all'ambito di queste lezioni. E però l'importanza di Fulci riguarda da un lato il *metodo* (pensare fuori dagli schemi, “collegare i punti” anche usando una certa creatività, utilizzare tutte le risorse in campo, magari forgiando alleanze inedite), e dall'altro l'uso che seppe fare della comunità italiana e italoamericana come lobby, come *gruppo di pressione* in favore degli

interessi dell'Italia. Fu in questo modo che Fulci seppe forgiare un'alleanza tra mondi molto diversi al fine di raggiungere il suo obiettivo. In breve il punto era questo. Il CdS aveva (e ha) 5 membri permanenti, i 5 Paesi vincitori della Seconda Guerra Mondiale: USA, GB, Francia, Cina (prima quella nazionalista e la Repubblica Popolare Cinese) URSS (poi Russia) e 10 membri non permanenti, eletti a rotazione. Ora, dopo la fine della Guerra Fredda, alcuni Paesi cominciarono a lamentare che questa rappresentazione non corrispondeva più alla nuova realtà internazionale. A Tokyo e a Berlino si sosteneva: come tener dentro la Francia e non il Giappone o la Germania? E lo stesso sostenevano gli indiani, i brasiliani, insomma i rappresentanti di quelli che vengono considerati i "grandi pretendenti" a un seggio permanente nel Consiglio.

Questo ragionamento cominciava a raccogliere un certo consenso; sembrava inoltre che l'allora Amministrazione USA, che naturalmente aveva una certa influenza in questi processi decisionali, fosse sensibile alle richieste in particolare da parte di Germania e Giappone. Ma se questi due Paesi fossero entrati nel Consiglio, l'Italia sarebbe risultata l'unico grande Paese europeo escluso. La linea di Fulci, che appunto sapeva pensare fuori dagli schemi, non fu di premere per un ingresso dell'Italia, ma proponeva di impegnarsi per una riforma complessiva del Consiglio di Sicurezza che scongiurasse l'ipotesi di un ampliamento a nostro danno del numero dei membri permanenti, favorendo invece l'aumento dei seggi non permanenti, in una direzione più democratica e rappresentativa e maggiormente rispettosa degli interessi dei Paesi medio-piccoli.

Ma prima di giungere eventualmente a questo risultato, bisognava raggiungere due obiettivi immediati: primo, indebolire il consenso USA per la proposta di riforma in favore di Germania e Giappone; secondo, assicurarsi una maggioranza in Assemblea per bloccare la proposta qualora fosse stata messa ai voti.

Per raggiungere il primo obiettivo Fulci decise di coinvolgere l'intera comunità italiana e italoamericana in una forte azione di "*lobbying*" sul governo USA, qualcosa che è stato fatto solo da lui in quelle dimensioni, e che invece vediamo molto spesso fare agli israeliani, che sono molto legati anche politicamente alla comunità ebraica che vive negli Stati Uniti. La comunità italo-americana non era abituata a questa forma di rapporto con l'Italia perché – possiamo anche dire per fortuna – nel

dopoguerra non c'erano stati motivi di “soccorrere l'Italia”, che per fortuna vive in un contesto di sicurezza dal punto di vista militare; al più si era mobilitata spontaneamente in occasione di terremoti o altri disastri naturali. Tuttavia in quell'occasione Fulci volle far sentire il peso, anche elettorale, di milioni di italoamericani che potessero influire sulla politica interna americana. Vennero così raccolte una enorme quantità di firme in sostegno della posizione italiana che giunsero alla Casa Bianca – ed è convinzione comune che questo abbia contribuito non poco a “raffreddare” l'Amministrazione USA nei confronti di quella proposta.¹

Secondo – e parallelo – obiettivo era quello di assicurarsi comunque un forte numero di voti contrari nell'Assemblea Generale. Qui Fulci operò in due modi. Da un lato mise in campo un'attività tipicamente diplomatica, anche se già implicava una qualche interessante “creatività”. Attraverso una serie di incontri, e giocando su alcune note rivalità regionali, riuscì a creare un'alleanza tra Paesi medio-grandi che non intendevano essere penalizzati da una riforma che non tenesse conto del loro ruolo. Ad esempio, l'Argentina non voleva rimanere esclusa del CdS se fosse entrato il Brasile; lo stesso per la Corea se fosse entrato il Giappone, e per il Pakistan se fosse entrata l'India; e poi la Spagna e la Turchia che, come l'Italia, non volevano rimanere fuori mentre entrava la Germania.

Tuttavia, questo non era forse ancora sufficiente a garantire una massa di voti contro la proposta. Ancora più originale dunque fu la creazione di un'altra alleanza – questa davvero inedita – la cosiddetta “solidarietà fra le piccole isole”. Il ragionamento era che ogni Stato nell'Assemblea Generale vale un voto – Stati Uniti e Cina valgono quanto le Isole Marshall o la Giamaica. Ci sono dunque una serie di piccoli Paesi che solitamente vengono trascurati dalla grande diplomazia, ma quando si va al voto hanno un peso uguale a quello di tutti gli altri. Tra questi, molti sono stati insulari del Pacifico o dei Caraibi e sono alcune decine: messi insieme hanno lo stesso peso elettorale dell'Europa, pur avendo complessivamente una popolazione pari a una città europea.

Fulci, che in generale teneva molto a coltivare i rapporti con questi piccoli Paesi, organizzò allora una grande “festa delle piccole isole” in un

¹ L'intera esperienza – che io ho vissuto parzialmente avendo lavorato con l'Ambasciatore Fulci all'ONU successivamente a questo episodio – si può trovare nel volume di AA. VV., *L'Italia all'ONU 1993-1999. Gli anni con Paolo Fulci: quando la diplomazia fa gioco di squadra*, a cura di R. Tallarigo, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore, 2007.

prestigioso albergo di New York, il Waldorf Astoria. Anche qui, per farlo, mobilità in suo aiuto la comunità italiana e italo-americana, che raccolse fondi, aiutò nell'organizzazione e partecipò attivamente dell'evento. E, ancora più originale, essendo lui stesso un isolano, un siciliano, ed avendo un rapporto personale molto stretto con le piccolissime Isole Eolie, invitò le autorità locali come ospiti d'onore alla festa, e loro naturalmente si sentirono onorati, portarono con sé una serie di prodotti tipici... fu una serata memorabile! Gli ambasciatori delle piccole isole, abituati a essere trascurati rispetto agli ambasciatori russi o cinesi, si sentirono al centro di una grande evento, trattati con tutti gli onori. Fu insomma una brillante operazione che oggi chiameremmo di *public relations*, piuttosto eccentrica rispetto ai normali canoni dell'attività diplomatica, ma fu un passo importante per conquistare l'attenzione di questi Stati.

Conclusioni

Ciò che mi ha insegnato l'attività all'estero, incluso l'esempio di Fulci, è che la parola d'ordine dev'essere "*perseveranza*". Occorre avere pazienza, una pazienza strategica, cioè la visione di qualcosa che si sviluppa nel tempo; bisogna avere un disegno, un programma, per raggiungere gli obiettivi. E per questo è importante il coordinamento con gli attori nevralgici, in Italia e all'estero, ed è quello che chiamiamo "fare sistema". Ma c'è anche un'altra parola chiave, che invece ho imparato in Israele: *chutzpah* – sfrontatezza, temerarietà, perfino un po' di arroganza. È un atteggiamento che può anche avere dei connotati un po' negativi, ma descrive abbastanza bene la storia di Israele e i successi che ci sono dietro, la temerarietà e lo spirito di iniziativa. Ora se noi italiani – coltivando meglio la nostra identità nazionale ed essendo pienamente consapevoli delle tante nostre risorse – coltivassimo un po' di più questo spirito, potremmo raggiungere molti più risultati. Non bisogna essere degli avventurieri, ma neppure vivere a rischio zero.

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 efficace processo di coordinamento di tutte le forze

* Già Ambasciatore d'Italia a Brasilia e Direttore Generale per la Promozione e la Cooperazione Culturale, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

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'Esteri) e CGIE (Consiglio Generale Italiani all'Esteri), 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 ad 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 esprimeva 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 ed 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 (Espírito 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 plurisetoriale "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 Achirópita 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 Espírito 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 partecipazione, spesso assai qualificata anche se quantitativamente relativamente minore di imprese italo-brasiliane come la Papaiz, Alma Viva, Comolatti, Balduccio 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 personalità 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, Paraná, 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 ed 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.

“FARE SISTEMA” ALL’ESTERO. L’ESPERIENZA ITALIANA IN AUSTRALIA

Pier Francesco Zazo*

Noi italiani siamo straordinari, bravi, flessibili e individualisti. Ma da giovane ho frequentato la scuola tedesca dove è molto importante valutare non solo le prestazioni a livello individuale, ma anche come sapevi lavorare in gruppo. Questa è una cosa che mi ha sempre molto colpito e che ho ritrovato poi durante le mie esperienze di lavoro all'estero, dove mi sono trovato di fronte al problema di fare gioco di squadra. Ad esempio in Australia, dove sono stato Ambasciatore per quattro anni e mezzo – con l'accreditamento secondario su alcune delle piccole isole del Pacifico (Vanuatu, Salomone, Papua Nuova Guinea, Figi, Nauru e gli Stati Federati della Micronesia) che sono comunque importanti perché hanno una forte influenza in seno alle Nazioni Unite. Lì ero responsabile del “Sistema Paese” e coordinavo le varie istituzioni italiane per la promozione e tutela dei nostri interessi nazionali nei settori politico, economico, culturale e scientifico in un continente vastissimo. È stata un'esperienza molto interessante, per certi versi formativa. In questa lezione cercherò di dare un breve quadro sintetico della mia esperienza in Australia e di quanto sia importante “fare sistema”.

I rapporti tra Italia e Australia

L’Australia è il Paese dei grandi spazi, membro del G20, tredicesima economia a livello mondiale, una qualità della vita straordinaria, che nel 2017 ha superato un record mondiale con 26 anni consecutivi di crescita economica. È un Paese con uno straordinario modello multiculturale che continuerà presumibilmente a crescere nei prossimi anni, visto che è

* Ministro Plenipotenziario, Direzione Generale per la Mondializzazione, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Già Ambasciatore d’Italia in Australia.

collocato al centro dell'area l'area più dinamica al mondo, quella dell'Asia-Pacifico. L'Australia oggi ha una posizione molto meno periferica che in passato; ha tutte le risorse minerali immaginabili, entro pochi anni diventerà tra l'altro il più grande esportatore di gas liquefatto al mondo superando il Qatar. Il 70% del PIL è dato dai servizi, il Paese dispone di servizi finanziari e bancari molto competitivi, e ha grosse potenzialità di crescita in tanti settori, dall'istruzione alla ricerca scientifica, dal turismo al comparto agroindustriale. Si trova vicino ai mercati asiatici emergenti, dove sta sorgendo una classe media che nei prossimi anni sarà già di 200-300 milioni di persone. Ed è anche l'unico Paese “occidentale” nell'area con uno Stato di diritto ben funzionante ed una pubblica amministrazione efficiente.

In Australia abbiamo cinque consolati sotto la supervisione dell'Ambasciata a Canberra. Negli ultimi anni c'è stato un rilancio dei rapporti politici con l'Italia a tutti i livelli. Durante il mio mandato abbiamo avuto la prima visita in assoluto di un Presidente del Consiglio e di un Ministro della Difesa italiani, e la seconda visita, dopo 16 anni, di un Ministro degli Esteri italiano. In quell'occasione abbiamo anche firmato un Memorandum per il dialogo bilaterale. Gli australiani sono molto strutturati, anche in politica estera, con alcuni Paesi hanno solo consultazioni a livello di alti funzionari, come era con noi fino a poco tempo fa; l'innalzamento dei rapporti bilaterali comporta la firma di un memorandum sul dialogo bilaterale con incontri anche a livello politico, una volta all'anno. Ma il passo successivo che noi auspichiamo è quello di avere un partenariato strategico del tipo di quelli che loro hanno già con la Gran Bretagna, Francia e Germania.

I rapporti economici sono ottimi, abbiamo più di 170 aziende italiane in Australia, un interscambio di 4,4 miliardi di euro ed un forte avanzo di 3,8 miliardi di euro con una tendenza all'aumento delle nostre esportazioni. Andiamo molto bene nei settori dei macchinari, delle infrastrutture, della difesa, delle energie rinnovabili, dell'agroalimentare e poi soprattutto nei beni di consumo di alta qualità nonché nel settore degli autoveicoli per il trasporto. L'Australia è per noi il quarto mercato nell'area dell'Asia Pacifico dopo Cina, Giappone e Corea del Sud, ma soprattutto lì abbiamo straordinari potenziali di ulteriore crescita dato che il Made in Italy è molto popolare, anche grazie alla presenza di una ben integrata comunità italiana e di italo-discendenti (oltre un milione di

persone). Le nostre comunità in Australia hanno tuttora un forte sentimento di orgoglio nazionale italiano e sono molto attaccati al nostro Paese, tanto è vero che l’italiano è la seconda lingua più studiata dopo il cinese: in totale ci sono 320.000 studenti. Dunque l’Australia è uno dei Paesi con il maggior numero di studenti di italiano al mondo. Gli italo-australiani in un certo senso rappresentano quello che potrebbe essere l’Italia coniugando il meglio delle sue qualità (creatività, senso estetico e capacità lavorativa di alta qualità) con il forte senso civico, rispetto delle regole e dello Stato di diritto, fiducia nelle istituzioni pubbliche che caratterizza il modello australiano. Infatti un grande punto di forza dell’Australia è la Pubblica Amministrazione che viene percepita come amica del cittadino.

Ritornando ai rapporti economici, un concetto chiave per sviluppare questi rapporti è quello della piena complementarità tra le nostre economie. L’economia australiana è fortissima, sono ricchi di materie prime e hanno un sistema economico basato sui servizi con un settore finanziario e bancario molto competitivo. L’unico loro settore di debolezza è quello manifatturiero, anche a causa di un alto costo del lavoro – ed è lì che noi ci siamo ben inseriti. Noi in Ambasciata abbiamo seguito molto le aziende italiane che si sono aggiudicate negli ultimi anni grosse commesse e che hanno delle eccellenze straordinarie. Le nostre aziende che hanno puntato sull’export con l’Australia sono molto competitive. Ad esempio, la Salini Impregilo, Ghella e Rizzani de Eccher hanno vinto commesse importanti e nel settore della difesa la Alenia Aeronautica ha vinto una gara per la fornitura di dieci aerei da trasporto militare. Sono arrivati anche Enel Green Power, la Ferrero, grossi investimenti della Iveco, la Prysmian leader mondiale nel settore dei cavi, Pizzarotti e tanti altri.

È poi importante riuscire ad attrarre più investimenti dall’Australia. In pochi sanno che i fondi pensione australiani sono tra più sviluppati del mondo e anche i loro fondi investimenti sono molto interessati all’Italia. Negli scorsi anni hanno investito molto in Italia, sia nel settore delle costruzioni, aprendo vari centri commerciali, sia nel settore energetico. Però, chiaramente, sono anche un po’ spaventati dalla burocrazia italiana e, nonostante i tanti passi in avanti, sappiamo che qui permangono delle criticità, soprattutto a livello locale.

Un altro motivo per puntare sull’Australia per le nostre aziende è che il Paese ha firmato accordi di libero scambio con altri grandi Paesi asiatici come la Cina, la Corea del Sud e il Giappone, per cui è un’ottima base regionale di partenza per le nostre aziende: un Paese “occidentale” con un’ampia e dinamica comunità d’affari che ha simpatia per l’Italia, e da cui le nostre aziende possono espandersi nel resto dell’Asia.

Inoltre si stanno avviando i negoziati per un accordo di libero scambio tra l’Australia e l’Unione Europea. Le autorità australiane hanno apprezzato la nostra azione di sensibilizzazione affinché questi negoziati possano essere avviati quanto prima, superando le perplessità di qualche Paese dell’UE, per cercare di trovare un accordo sui principali nodi critici rappresentati principalmente dalle barriere fitosanitarie nel settore agroalimentare e dalla mancata tutela delle indicazioni geografiche ed il connesso fenomeno dell’Italian sounding. Vi è da parte nostra un interesse ad attrarre un maggior flusso di investimenti australiani e va poi considerato che, in uno scenario post-Brexit, molte aziende australiane presenti a Londra stanno valutando la possibilità di spostarsi in un altro Paese europeo, ivi incluso l’Italia.

Abbiamo un’ottima collaborazione anche in campo scientifico. Pochi sanno che in Australia ci sono decine di *ricercatori e scienziati italiani* e di scienziati australiani *di origine italiana* che occupano posizioni molto importanti – da Ambasciatore li incontravo una volta all’anno per “fare rete”. Aggiungo che abbiamo un’eccellente collaborazione nei più svariati settori quali l’astrofisica e la fisica delle particelle nucleari nonché nell’ambito del progetto SKA, la più grande rete di telescopi al mondo per l’osservazione dell’universo. Abbiamo anche firmato un Accordo bilaterale di cooperazione scientifica con l’Australia che ci considera un Partner di fondamentale importanza in vari settori quali l’astrofisica, l’astronomia e la fisica delle particelle nucleari.

Abbiamo inoltre un’ottima collaborazione in campo culturale. Con la partecipazione degli Istituti italiani di Cultura a Melbourne e Sydney abbiamo organizzato tanti eventi offrendo un panorama variegato che ha spaziato in vari settori: musica classica, lirica, jazz, mostre, design, cinema, convegni su libri, teatro e arte contemporanea cercando soprattutto di dare un quadro quanto più ampio della cultura italiana di oggi, in tutte le sue espressioni.

Fare sistema – all’estero e in Italia

Il Sistema Italia in Australia funziona bene a mio avviso. Abbiamo cinque consolati, l’Ufficio ICE, l’ENIT e quattro Camere di Commercio italo-australiane ben strutturate il cui valore aggiunto è quello di essere ben radicate sul territorio e di rappresentare la dinamica comunità d’affari italo-australiani. Gli attori istituzionali del Sistema Italia sono fondamentali per dare il supporto alle nostre imprese nei rapporti con le Autorità locali e per promuovere l’immagine del Made in Italy.

I funzionari diplomatici che hanno fatto un’esperienza di lavoro all’estero e anche i rappresentanti delle grandi aziende italiane che sono stati molti anni in un Paese straniero, hanno una chiara consapevolezza del valore aggiunto che comporta fare sistema all’estero. Vedo, invece, ancora *margini di miglioramento* in Italia, dove a volte siamo ancora troppo compartimentalizzati, tra Ministeri, regioni ed enti territoriali nonché tra il sistema pubblico ed il settore privato.

Faccio solo un esempio, questa volta tratto dalla mia precedente esperienza come Capo dell’Ufficio economico presso la nostra Ambasciata a Mosca. A volte capitava che più Regioni organizzavano le loro missioni con breve preavviso, magari arrivavano a Mosca lo stesso giorno e chiedevano di incontrare le stesse controparti. Noi italiani abbiamo il grande pregio di essere creativi, veloci e flessibili nell’organizzazione delle visite e del lavoro ma questo spesso si scontra con i modi di lavorare e i processi decisionali diversi in altri Paesi, spesso più lenti.

È importante veicolare questi messaggi, soprattutto ai nostri enti locali: nella grande maggioranza dei Paesi è necessario muoversi con molto anticipo e in quel caso l’Ambasciata è ben disponibile a coordinare il tutto, ma è difficile ottenere gli incontri richiesti ed avere i risultati sperati senza un’adeguata programmazione e congruo preavviso. Molto spesso per mancanza di previa organizzazione si perdono grandi opportunità. Un altro esempio: ricordo la frustrazione del presidente di un’associazione calabrese in Australia perché non riusciva ad avere del materiale informativo per invogliare un maggior numero di turisti australiani a visitare i territori di quella Regione. Lui era ben disponibile e avrebbe potuto fare un buon lavoro. Ciò dimostra come basterebbe poco a raggiungere migliori risultati coordinandosi e “facendo sistema”.

Alla luce delle mie precedenti esperienze lavorative, dunque, penso che *l'insufficiente coordinamento sia un problema in Italia più che delle nostre istituzioni operanti all'estero*. A Canberra avevamo periodiche riunioni economiche di coordinamento, consolari e anche culturali di coordinamento anche per definire le strategie di intervento. Per esempio con l'ICE si definiva il piano promozionale (fiere, eventi, missioni settoriali ecc.) e devo dire che ha funzionato bene, riuscivamo a realizzare un ottimo coordinamento tra le varie realtà. D'altra parte in Australia, come in molti altri Paesi, ho notato che i nostri omologhi, i vari attori del sistema istituzionale ed economico, “si parlano” di più tra di loro, c'è una migliore condivisione delle informazioni. Sicuramente le differenze sono culturali e di organizzazione, forse dipende anche dal fenomeno delle “sliding doors”, il passaggio di managers, funzionari e dirigenti dal settore pubblico a quello privato e viceversa: all'estero avviene con più facilità, c'è una continua osmosi, un continuo arricchimento reciproco che mi ha sempre molto impressionato e che trovo molto positivo. Invece in Italia mondo privato e mondo pubblico ed anche quello accademico sono purtroppo ancora troppo separati e compartimentalizzati.

Inoltre in Italia c'è ancora una *percezione negativa della pubblica amministrazione* che si ripercuote anche in parte sulla nostra attività all'estero. In Australia è il contrario, e posso dire lo stesso vale anche per la Svezia, dove ho lavorato tre anni e mezzo: il rapporto fra la pubblica amministrazione e il cittadino in questi Paesi è improntato a fiducia reciproca. Nel caso dei nostri uffici esteri, questa percezione negativa è favorita anche da una forte carenza di personale dovuta ai tagli lineari sulle spese della pubblica amministrazione – cosa che certo non aiuta l'efficienza della nostra rete diplomatica e consolare. Si pensi che noi a Canberra non avevamo un addetto stampa. Avevamo appena 2 funzionari diplomatici poi aumentati a 3 e in tutto 15 dipendenti, un organico equivalente e persino inferiore a quello di altre Ambasciate di Paesi europei più piccoli come, ad esempio, l'Olanda ed il Belgio che hanno un interscambio con l'Australia molto inferiore rispetto all'Italia e senza la presenza di una grande comunità di espatriati come la nostra.

La carenza di personale è in realtà un grosso problema perché un Paese come l'Italia, la cui crescita economica negli ultimi anni si è basata soprattutto sull'incremento delle esportazioni, dovrebbe fare esattamente il contrario, cioè rafforzare la sua rete all'estero, non indebolirla. Eppure

le nostre esportazioni hanno superato i 450 miliardi di Euro con un aumento del 7 %, grazie soprattutto alla capacità delle aziende italiane di essere flessibili, accettare la competizione e fare innovazioni.

Un altro aspetto migliorabile è che *“in periferia” non sempre abbiamo abbastanza risorse umane e finanziarie e anche potere decisionale*. Io ho un background tedesco, avendo fatto esperienze lavorative in Germania, e posso affermare che quando si dice che i tedeschi hanno un forte senso gerarchico in realtà non è vero: il sistema tedesco presenta un maggiore decentramento dei poteri nei vari livelli rispetto a quello italiano. E questa nostra tendenza all’accentramento non riguarda solo la pubblica amministrazione ma investe anche le aziende italiane. In altri Paesi, ad esempio di cultura anglosassone come l’Australia, ho notato che c’è una *maggiore cultura della delega* e delle assunzioni di responsabilità a tutti i livelli.

Parlando invece degli aspetti *positivi* voglio spiegare con un esempio perché è importante avere all’estero una presenza forte, con una rappresentanza diplomatica e consolare ben strutturata in grado di fare sistema. L’esempio che voglio fare riguarda Fincantieri, che ha partecipato a una gara australiana, la seconda commessa più importante a livello mondiale nel settore militare per la fornitura di nove fregate alla marina australiana. Al momento in cui era stata lanciata la gara, Fincantieri non era mai stata presente in Australia e gli australiani non conoscevano Fincantieri se non per il fatto che facessero navi da crociera. Allora abbiamo invitato l’Ammiraglio della marina militare australiana a visitare i cantieri della Fincantieri in Italia. Dopo questa visita è gradualmente cresciuto l’interesse da parte australiana e da parte della stessa Fincantieri, il che ha consentito all’azienda italiana di superare la difficile fase di preselezione con la riduzione da undici a tre dei potenziali aggiudicatari della gara assieme all’inglese Bae Systems e agli spagnoli della Navantia. Indipendentemente da quello che sarà l’esito finale della gara abbiamo dato un’ottima dimostrazione di come *deve operare il Sistema Paese*.

Vi è stato infatti un crescendo di visite di delegazioni della Marina e della Difesa, a Fincantieri ha aperto due uffici e ha presentato una proposta forte e credibile in campo industriale promettendo di creare un hub con il trasferimento del *know how* e il coinvolgimento delle filiere produttive australiane. C’è stato un costante lavoro in sinergia con il Ministero della

Difesa, con la Fincantieri e con l’Aiad, (l’associazione degli industriali nel settore della difesa e dello spazio), che ha firmato accordi importanti di collaborazioni con le controparti locali. Poi è venuto in visita il nostro Ministro della Difesa e abbiamo portato anche la fregata FREMM della Fincantieri, che ha visitato 4 porti australiani. In quell’occasione si è tenuto un workshop con la controparte australiana proprio per sottolineare che presentavamo una proposta credibile. Questo mostra l’importanza di fare sistema, perché se ognuno degli attori si fosse mosso per conto suo non ci sarebbe stata nessuna possibilità di partecipare, con una qualche speranza, a un tipo di commessa del genere. *D’altra parte per gli australiani “fare sistema” è una cosa normale* e per consentire all’Italia di aggiudicarsi una commessa del genere vogliono assicurarsi che dietro ad una azienda ci sia anche il supporto del Governo italiano. Quando si parla di affari del genere si parla di cessione di *know how*, di aspetti strategici, di investimenti ingentissimi ed è necessario avere il sostegno dello Stato come una garanzia.

L’enorme potenziale del soft power italiano

In chiusura, un punto su cui voglio richiamare l’attenzione è la nostra sottovalutazione di noi stessi. L’Italia è una *potenza culturale*, io ho fatto cinque sedi all’estero e so che l’immagine del Made in Italy è straordinaria. Siamo considerati un Paese “del senso estetico e della qualità della vita in tutte le sue espressioni” e ci sono alcuni nostri settori che non hanno neanche bisogno di essere pubblicizzati, come la gastronomia, l’arte e le città d’arte. La nostra immagine all’estero è straordinaria. L’Italia ha una potenza di fuoco, un potenziale di *soft power* straordinario.

Faccio un ultimo esempio: la festa del 2 giugno, la Festa della Repubblica Italiana all’estero. Se metti insieme la Ferrari, la Maserati, la nautica e poi organizzzi una sfilata di Armani, un ricevimento a base di eccellenze enogastronomiche con musica italiana – il gioco è fatto. È fin troppo facile! In Australia un evento come la Settimana della cucina italiana nel mondo è meno prioritario che in altri Paesi dato che vi risiede già una grossa comunità italo-australiana e si sa anche che gli australiani conoscono già bene l’eccellenza enogastronomica italiana. Un’azione

promozionale italiana nell’agroalimentare in Australia deve pertanto concentrarsi più su altri settori come il contrasto al fenomeno dell’*Italian sounding*, dei prodotti commercializzati come italiani che però sono solo “simil-italiani”. Avviare un’azione legale però è molto complicato perché il concetto di “aggirare il consumatore” (*consumer misleading*) viene applicato in maniera molto restrittiva in Australia. In base alla normativa locale è possibile ad esempio utilizzare un logo con la bandiera italiana, il nome del prodotto in italiano e un cognome italiano (come è il caso dei nostri italo-australiani): purché ci sia scritto “made in Australia”, non vi sono i margini per avviare un’azione legale. Molti italo-australiani, fieri della loro origine italiana e dei loro prodotti *made in Australia*, sono nel tempo diventati seri concorrenti delle imprese italiane. Tuttavia la legislazione australiana tutela il marchio e non la provenienza geografica. In tale quadro è sicuramente fondamentale svolgere un’azione promozionale volta ad educare i consumatori australiani, che peraltro viaggiano molto all’estero, ad apprezzare i prodotti che sono autenticamente italiani rispetto a quelli che non lo sono.

Insomma, il capo di una missione diplomatica si deve tarare rispetto al Paese in cui lavora. Una delle sue principali funzioni è quella di trasmettere del nostro Paese un’immagine completa, non stereotipata. Per questo quando è venuto in visita il nostro Ministro degli esteri organizzammo una mostra dell’Agenzia Spaziale Italiana per comunicare le nostre eccellenze in un campo non tradizionalmente conosciuto come quello scientifico. Era infatti importante veicolare il messaggio che l’Italia non è solo il Paese del bello ma anche il Paese dell’high tech, della scienza. In questi settori è davvero necessaria un’azione di promozione e valorizzazione. Per fortuna gli Ambasciatori in fin dei conti hanno un certo margine di autonomia nell’individuazione delle strategie.

È in definitiva importante rafforzare la percezione positiva dell’Italia visto che siamo la terza economia dell’eurozona, la seconda industria manifatturiera in Europa e l’ottava economia a livello mondiale. E qui concluderei sottolineando di nuovo l’importanza della comunicazione, che deve essere semplice e lineare e fugare alcune immagini dell’Italia che sono spesso stereotipate e non reali.

GLI ITALIANI NEL MONDO TRA SFIDE E OPPORTUNITÀ

Luigi Maria Vignali*

Le politiche migratorie sono un grande tema che ha un impatto molto importante su molti Paesi. In Italia il tema agita il dibattito politico in particolare quando ci si confronta sulle capacità di accoglienza del Paese. Un aspetto forse meno conosciuto è il rapporto, quantitativo e qualitativo, tra “quelli” che arrivano e “quelli” che partono.

In Italia, i flussi migratori in arrivo nel 2016 hanno avuto un picco di 180 mila persone, 50 mila in più rispetto al 2015, per stabilizzarsi nel 2017 sulle 120 mila unità. Sono numeri sicuramente importanti, ma inferiori a quelli degli italiani che partono, che ogni anno sono fra i 115 mila e i 150/200 mila. A conti fatti, gli stranieri residenti in Italia sono 5 milioni, mentre gli italiani ufficialmente registrati presso l’Anagrafe dei residenti all’estero (AIRE) sono circa 5 milioni 600 mila.

Ma la differenza più importante tra i due gruppi è qualitativa. Gli arrivi riguardano persone principalmente provenienti dall’Africa, masse disordinate, non qualificate, in cerca di condizioni di vita migliori che scappano da persecuzioni, guerre, carestie, disastri naturali. Naturalmente sui flussi in arrivo c’è molto da approfondire, anche in termini di impatto economico positivo. Gli stranieri in Italia contano il 9% del PIL, in alcuni settori superano il 15% e in altri ci si avvicina al 20%. Edilizia, agricoltura e ristorazione contribuiscono per 11 miliardi e mezzo di contributi previdenziali.

Dall’altro canto, l’Italia “esporta” molte persone formate, qualificate, professionalmente mature. Gli italiani all’estero contribuiscono al PIL del Paese dove risiedono, e ciò che restituiscono all’Italia come rimessa finanziaria è di mezzo punto del PIL, cioè 7.2 miliardi di euro. Indubbiamente, se fossero rimasti in Italia avrebbero contribuito al PIL

* Direttore della Direzione Generale per gli Italiani all’Estero e le Politiche Migratorie, Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale.

molto di più. E, d'altra parte, la loro presenza nel mondo può essere considerata un grande opportunità per il Paese. Tutto il discorso dunque è più complesso di quanto a volte appare.

In questa lezione ci dedicheremo a una breve radiografia delle nostre comunità all'estero, mettendo in luce tanto le sfide che queste comportano nei confronti delle nostre strutture consolari quanto l'opportunità che rappresentano in termini di *soft power* dell'Italia nel mondo – o, detto in altri termini, il potenziale contributo degli italiani all'estero alla promozione del “vivere all'italiana”, allo sviluppo di quella che chiamerei una corrente di *italsimpatia* nei confronti del nostro Paese.

Chi sono gli italiani all'estero

Negli ultimi 5-6 anni negli schedari consolari italiani abbiamo registrato una crescita di iscritti di 1.2 milioni di persone. In maggior parte, ma non tutti, sono partiti dall'Italia; molti altri sono discendenti di ondate migratorie che risalgono all'Ottocento e che sono riprese durante le due guerre mondiali: italiani che hanno ottenuto il riconoscimento della cittadinanza all'estero.

Ma i numeri totali sono probabilmente più alti. Bisogna infatti considerare che una parte di coloro che sono partiti per ragioni di studio, di lavoro o personali e che poi hanno deciso di rimanere all'estero, spesso non si sono cancellati dal comune di provenienza e non si sono registrati all'AIRE. Ciò per vari motivi. Innanzitutto, perché così facendo avrebbero perso il diritto alle prestazioni sanitarie in Italia; ma talvolta anche per ragioni legate alla fiscalità, ad esempio per mantenere la c.d. “prima casa” in Italia. Una conferma di questo fenomeno l'abbiamo avuta a seguito della Brexit, che richiede un processo di registrazione ufficiale presso il Regno Unito per evitare di essere espulsi: così si è scoperto che gli italiani nel Regno Unito sono oltre 700 mila, a fronte di meno di 300 mila che risultavano formalmente iscritti negli schedari consolari di Londra. Se dunque prendiamo per buono il dato AIRE, i circa 5.6 milioni di italiani residenti all'estero rappresentano una “quinta regione” dopo Lombardia, Lazio, Campania e Sicilia – e si avviano a diventare la seconda regione italiana. In sostanza, un decimo della popolazione italiana è all'estero – un'Italia fuori dall'Italia.

Quanto alla composizione dell'attuale migrazione dall'Italia, bisogna sottolineare che questa non riguarda solo la c.d. "fuga dei cervelli". Le stime ci dicono che il 30% è laureato e il 35% è in possesso di diploma superiore. Insomma, la mobilità italiana ha più sfaccettature e interi nuclei familiari si spostano per le più svariate motivazioni, non solo per cercare lavoro. Tra questi va incluso ad esempio anche un certo numero di pensionati, persone che cercano un maggiore potere d'acquisto per la propria pensione in Paesi come il Portogallo, la Tunisia, le Canarie o in Est Europa. Quindi, è piuttosto superficiale parlare solo di "fuga di cervelli". Va però comunque considerato che tra i connazionali che emigrano il 65% sono persone istruite, con buone potenzialità professionali.

C'è, infine, un altro gruppo molto importante da considerare, quello degli *italo-discendenti* – coloro che hanno una discendenza italiana ma non la cittadinanza. Qui i numeri crescono di molto, le stime parlano di 60, 70, perfino 80 milioni di persone. Teoricamente, si tratta di persone titolate a ottenere la cittadinanza italiana: dico "teoricamente" solo perché, per ottenerla, devono presentare domanda, devono dimostrare di avere una linea di discendenza diretta e questo richiede tempo e anche mezzi economici.

La nostra legge di cittadinanza è una delle più generose del mondo; si può chiedere infatti il riconoscimento della propria cittadinanza anche dimostrando che il progenitore primo era italiano al momento della fondazione del Regno d'Italia. Ed effettivamente ci vengono presentati dei certificati di nascita che dimostrano che il progenitore era nato negli anni '40-'50 dell'800 ed è dunque diventato cittadino italiano una volta formatosi il Regno d'Italia nel 1861. Per i brasiliani e gli argentini la convenienza è enorme perché, ottenendo il riconoscimento della cittadinanza, ottengono un passaporto italiano, e quindi europeo e – oltre alla possibilità di ottenere riconoscimenti pensionistici e assistenziali in Italia – possono recarsi senza visto negli Stati Uniti.

Al di là del riconoscimento storico e affettivo, si tratta di richiedenti la cittadinanza che non parlano italiano, che non vengono in Italia se non per fare del turismo, ma chiedono alla rete consolare ai comuni italiani di richieste di certificazioni di varia natura, creando un impressionante effetto "palla di neve" burocratico-amministrativa, che fra l'altro può rallentare le prestazioni nei confronti degli attuali cittadini italiani.

Un esempio di come l'Italia cerchi di affrontare questa situazione riguarda il Venezuela, Paese che vive una situazione gravissima e dove risiedono circa 140 mila cittadini italiani, molti dei quali chiedono il rilascio o il rinnovo del passaporto per fuggire da quello che in questo momento è uno dei Paesi più pericolosi del mondo. Non è difficile comprendere le difficoltà a cui va incontro il consolato italiano di quel Paese, dovendo rilasciare il passaporto in tempi rapidi a così tante persone. Sono numeri impressionanti se si pensa che alle decine di migliaia di passaporti rilasciati ai cittadini italiani residenti in Venezuela ogni anno, si aggiunge la pressione dei tantissimi italo-discendenti che chiedono il riconoscimento della cittadinanza.

Di conseguenza, si è stati costretti a dare priorità assoluta al rilascio del passaporto solo a chi è già in possesso della cittadinanza italiana, e non ha dunque altro titolo di viaggio utile per lasciare il Paese. In alcuni casi si è creato anche un contenzioso giudiziale, poiché chi deve aspettare fino a 5 anni per ottenere la cittadinanza italiana, avendone la possibilità economica si rivolge al giudice e chiede di ottenere il passaporto per via giudiziaria. Secondo le ultime stime, ammonterebbero a circa 3000 i contenziosi attivi relativi a persone che si rifanno al 1850 e che asseriscono di aver diritto ad ottenere la cittadinanza italiana per discendenza.

Alcune legislature fa, in tempi e momenti diversi, la prospettiva politica in campo migratorio era quella di favorire il riconoscimento della cittadinanza italiana, prospettiva poi mutata man mano che aumentava la consapevolezza che la nostra cittadinanza è forse troppo generosa. Infatti in nessun paese al mondo si concede la cittadinanza per linea indiretta senza limite generazionale; gli altri Paesi si fermano alla seconda generazione, altri addirittura alla prima. Da più parti dunque viene ipotizzata pertanto una modifica della legge.

Il delicato lavoro della rete consolare

Il normale flusso in uscita, l'emersione di connazionali all'estero precedentemente non registrati e le nuove richieste di cittadinanza da parte degli italo-discendenti stanno avendo un forte impatto sui servizi consolari. I nostri concittadini chiedono infatti servizi e assistenza e la

rete consolare è chiamata a dare tutta una serie di risposte: atti di stato civile, matrimoni, pensioni, eredità, passaporti, assistenza legale di varia natura, atti di navigazione, registrazione dei marittimi, atti di polizia giudiziaria, assistenza nelle carceri, assistenza agli anziani che vivono in Paesi in cui i servizi medici non sono adeguati, e così via.

Tutte queste esigenze dovrebbero essere curate con organici molto ridotti rispetto a quelle che sarebbero le reali esigenze. Per dare un parametro, a Catania ci sono 315 mila residenti, serviti da 3.335 impiegati; a Londra per 315 mila residenti abbiamo 50 impiegati che svolgono un analogo lavoro. Né andrebbe trascurato un altro fenomeno molto diffuso: la falsificazione dei documenti. Si presentano infatti molto spesso documenti abilmente contraffatti, il che rende ancora più complessa l'evasione del procedimento, in quanto bisogna verificare se la documentazione presentata è veridica o contraffatta.

Abbiamo circa duecento tra ambasciate e consolati, con all'incirca 2.000 unità di personale. È facile capire quanto sia insufficiente il rapporto tra personale e utenti: si stima che gli italiani nel mondo siano quasi un milione in Argentina, 800 mila in Germania, in Svizzera più di 600 mila, in Brasile 550 mila, in Francia 400 mila, nel Regno Unito ne sono registrati in 335 mila con stime per difetto, negli Stati Uniti 370 mila, in Spagna 190 mila, in Australia 160 mila, in Canada 140 mila, e così via. La pressione esercitata da questi numeri si riflette direttamente sui consolati e si traduce in una difficoltà nel prestare servizi agli italiani.

Tutto ciò sta stimolando l'introduzione di alcune innovazioni, come ad esempio la digitalizzazione di alcuni servizi, anche perché ci sono zone non coperte da alcuna rappresentanza. Un'altra risposta sarà la separazione organizzativa tra le funzioni dedicate agli italiani e la gestione dei riconoscimenti di cittadinanza: i consolati dovranno occuparsi prioritariamente dei servizi per gli italiani e creare diverse *task force* dedicate a coloro che vogliono diventare italiani.

D'altro canto, forse l'Italia dovrebbe acquisire una maggiore consapevolezza del fatto che il fenomeno migratorio sottrae al Paese risorse economiche importanti. Secondo stime di Confindustria, per ogni laureato che espatria si perdono circa 200 mila euro di investimenti che il Paese ha fatto su di lui; bisognerebbe attivare dei canali di rientro per questo tipo di emigranti, evitare che l'emigrazione resti un canale unidirezionale, puntando invece su una migrazione circolare, sul ciclo

partenza-rientro. All’opposto, chi parte senza particolari qualifiche andrebbe preparato, messo in guardia sui rischi di sfruttamento lavorativo, soprattutto nei Paesi europei, negli Stati Uniti o in Australia: esiste ancora infatti la figura del lavapiatti italiano che lavora al nero in Germania o in USA!

Da “italnostalgia” a “italsimpatia”

Il Ministero degli Affari Esteri organizza attività volte a preservare la memoria culturale e linguistica degli italiani all’estero. Questo tipo di attività sta però cambiando perché, diversamente che in passato, chi parte oggi ha minore esigenza di mantenere quei legami storici fatti di serate di canzoni napoletane e anche di corsi di lingua italiana. La nuova mobilità italiana chiede altro. Sente fortissimo il legame, ma è in grado di coltivarlo da sé molto più facilmente di prima e anche di tornare in Italia per le vacanze, di tanto in tanto. Rispetto agli emigranti del ‘900, che partivano senza sapere se e quando sarebbero tornati, gli emigranti di oggi sono molto più abituati a spostarsi. Alla nostra rete chiedono piuttosto un aiuto a integrarsi nei Paesi di accoglienza, chiedono corsi di lingua locale, non di lingua italiana, chiedono aiuto per trovare casa, lavoro, opportunità sociali.

Per noi le collettività italiane sono un elemento importante della presenza italiana nel mondo, una grande risorsa di *soft power*. Per questo stiamo cercando di trovare le strade per trasformare l’antica *italnostalgia* degli emigranti in una corrente di *italsimpatia* delle popolazioni ospitanti verso di noi. In altre parole stiamo cercando di valorizzare quanto possono fare le collettività italiane per promuovere il vivere italiano, lo stile di vita italiano, il che significa prodotti, agroalimentare, ristorazione, cinema, design, moda.

In questo contesto hanno grande importanza le presenze editoriali all’estero. Queste si vanno oggi diversificando, sono sempre meno basate sulla carta stampata e sempre più integrate in circuiti di comunicazione in rete. Nasce un’editoria telematica e si sviluppano modelli di associazione basati sui *social network*. Naturalmente sono ancora molto importanti, sul territorio, i Comitati degli Italiani all’estero (Comites) e il loro organo centrale di rappresentanza, il Consiglio Generale degli Italiani all’estero

(Cgie), che viene eletto da questi comitati e si riunisce in forma plenaria due volte l'anno alla Farnesina. Né bisogna dimenticare la rappresentanza parlamentare degli italiani all'estero: 12 deputati e 6 senatori, 4 grandi circoscrizioni estere (Europa, America del nord, America Latina, Africa, Asia e Oceania). Tutte queste strutture, queste "reti" sono fondamentali per dare un'identità nazionale agli italiani all'estero, un ambiente comune in cui riconoscersi e con cui collegarsi con la madrepatria. Ma per mantenere un contatto efficace con la vastissima presenza dei nostri connazionali nel mondo, e per rafforzare appunto tramite loro la corrente di *italsimpatia* nei confronti del nostro Paese, quello che noi tutti dovremmo imparare fare è coltivare e animare le nuove modalità di informazione, interazione e associazione telematica.

SEZIONE III

IL SISTEMA DI PROMOZIONE E L'IMPRESA

(a) Le istituzioni e la promozione del Made in Italy

IL PIANO STRAORDINARIO PER IL MADE IN ITALY

Fabrizio Lucentini*

Nel settembre 2014, il cosiddetto “Decreto Sblocca Italia” (D.L. n.133/2014) stabilì un quadro articolato di misure per il rilancio economico del Paese. Tra le linee strategiche, c’era anche quella della promozione straordinaria del Made in Italy. Su quest’aspetto idee ed obiettivi erano ben chiari, avendo alle spalle un quadro di analisi e riflessioni da cui sono derivate innovazioni importanti nel settore della promozione.

Innanzitutto, era chiara la volontà politica di mettere in campo un notevole investimento finanziario per il sostegno alla maggior presenza delle nostre imprese sui mercati esteri. Per avere un’idea dell’entità del cambiamento, basti dire che prima del “Piano Promozionale Straordinario”, le risorse destinate dal MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) e gestite dall’ICE (Istituto per il commercio estero – Agenzia) per l’attività promozionale erano inferiori ai 40 milioni di euro medi annui; nei successivi 4 anni, in seguito a quel provvedimento, le dotazioni furono quadruplicate, raggiungendo fino ai 180 milioni di euro all’anno. In secondo luogo, veniva avviato un deciso processo di razionalizzazione del sistema della promozione pubblica: una delle decisioni fondamentali, tra le altre, fu quella di concentrare sull’ICE la “messa a terra” dell’intera “potenza di fuoco” promozionale, evitando la dispersione delle risorse su canali diversi come era avvenuta in passato.¹

* Capo di Gabinetto del Ministro per gli Affari Europei, nel 2016-2019 è stato Direttore della Direzione Generale Politiche dell’Internazionalizzazione e Promozione degli Scambi, Ministero dello Sviluppo Economico. (Presentazione tenuta il 17/11/2018).

¹ Nel 2011 il governo Berlusconi aveva abrogato l’Istituto Commercio Estero (D.L. n. 98/2011). Successivamente il governo Monti ricreò l’ICE nella forma di ICE-Agenzia. Il governo pro tempore del 2014 decise di fare un investimento particolare sulla promozione internazionale. La legge n. 132 del 18 novembre 2019 ha trasferito i poteri di indirizzo e vigilanza sull’ICE-Agenzia dal MISE al MAECI (*n.d.c.*).

La terza indicazione fondamentale era quella di pensare e realizzare linee promozionali innovative, accostando agli strumenti tradizionali, quali la presenza alle fiere all'estero o le azioni di *incoming*, iniziative con nuovi interlocutori, ad esempio stringendo accordi con i *big player* della grande distribuzione organizzata e dell'*e-commerce* internazionale.

Altro obiettivo caratterizzante del Piano era puntare sull'ampliamento non solo del volume delle esportazioni ma anche del numero di aziende italiane stabilmente esportatrici. Attualmente, l'Italia può contare su poco più di 200 mila aziende che esportano, ma di queste solo un quarto – quindi, poco più di 50 mila – sono “stabilmente esportatrici”, cioè riescono a fatturare all'estero almeno 200.000 euro l'anno. La maggior parte delle nostre esportazioni è realizzata da un sistema composto da grandi e medie imprese (circa 3mila) che noi definiamo “nate internazionalizzate” (*born global*). La componente di esportazione realizzata dal resto della platea di piccole e medie imprese è invece relativamente ridotta. Era quindi strategico mettere in pista un investimento forte nel cercare di creare le competenze, all'interno del sistema delle imprese, affinché queste potessero divenire stabilmente esportatrici.

Le linee strategiche del Piano Promozionale Straordinario

L'art. 30 del “Decreto Sblocca Italia” – e successivamente il “Piano Promozionale Straordinario”, adottato con decreto interministeriale dei tre Ministeri competenti, cioè MISE, MAECI (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale) e MIPAFF (Ministero per le Politiche Agricole e Forestali) – prevedeva diverse linee strategiche prioritarie.

La prima linea strategica contemplava iniziative straordinarie di formazione e informazione sulle opportunità offerte dai mercati esteri. Questo è essenziale per aiutare le nostre imprese, in particolare piccole e medie, ad attrezzarsi adeguatamente all'internazionalizzazione. Il principale canale di formazione e informazione che abbiamo utilizzato sono i *roadshow* sul territorio. Dal 2015 a oggi abbiamo organizzato circa 60 *roadshow*. L'idea è semplice: il sistema promozionale pubblico va sul territorio a presentare direttamente alle imprese le opportunità che gli si

offrono. È una presentazione integrata e raccordata tra più attori: MiSE e MAECI, ICE, Sace e Simest nel frattempo integratesi all'interno del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti, perché gli strumenti finanziari per l'internazionalizzazione sono un elemento fondamentale. In questi *roadshow*, la sessione più importante – al di là della parte plenaria di carattere politico-istituzionale – è proprio quella degli incontri B2B tra i soggetti della *promotion* pubblica e le aziende che si presentano; un'occasione di confronto diretto, di primo *scouting* delle aziende e di presentazione delle opportunità offerte dal sistema pubblico.

Come vedremo, a questa linea d'azione molto vasta se ne è collegata un'altra più specifica che riguarda il rafforzamento delle competenze delle micro, piccole e medie imprese, in particolare attraverso l'erogazione di contributi a fondo perduto in forma di *voucher* – i famosi “Voucher TEM” (*Temporary Export Manager*) di cui abbiamo organizzato due edizioni, con una terza prevista nel 2019. Più avanti approfondiremo questo punto analizzando le differenze tra le tre edizioni, frutto di uno sforzo continuo di analisi dei risultati ottenuti al fine di ri-orientare la misura d'aiuto. Vedremo anche come, per consolidare la capacità di esportazione delle PMI, sia opportuno affiancare al finanziamento di un *temporary export manager* una serie di specifiche attività *formative* che mettano l'impresa in grado di trarre il massimo profitto da questi interventi sviluppando in proprio, in modo stabile e permanente, le competenze necessarie al *management* dell'export.

Un'altra linea strategica di grande importanza mirava a garantire il supporto alle più rilevanti manifestazioni fieristiche italiane di livello internazionale. In Italia, abbiamo moltissime fiere che, tradizionalmente, costituiscono il primo strumento attraverso il quale le piccole e medie imprese si affacciano ai mercati esteri. Per una piccola impresa composta da 15 dipendenti partecipare a una fiera all'estero – anche con il sostegno di ICE e del MISE – è un passo spesso complicato e costoso.

Una fiera di vocazione internazionale che si svolge in Italia rappresenta invece il contesto ideale per entrare in contatto con eventuali *buyers* e partner internazionali. Se insomma un'azienda che produce accessori per l'arredo bagno partecipa al “Salone del Mobile di Milano” – che è una delle fiere supportate – può trarre profitto dell'arrivo di *buyer* internazionali con i quali può più facilmente entrare in relazione, a fronte di un investimento umano e finanziario relativamente ridotto rispetto a

quello che sosterebbe partecipando a una fiera internazionale in Russia o in Cina.

Il Piano conteneva poi una serie di indicazioni relative all'attività di comunicazione strategica da svolgere sui mercati esteri. Innanzitutto, la valorizzazione delle produzioni di eccellenza, in particolare agricole e agroalimentari, e la tutela all'estero dei marchi e delle certificazioni di qualità e di origine delle imprese e dei prodotti.

A questa attività si affianca una linea di azione che riguarda la realizzazione di campagne di promozione strategica nei mercati più rilevanti e di contrasto al fenomeno dell'*Italian sounding*. Si tratta di un'altra delle principali attività di comunicazione dell'ICE, perché i mercati esteri sono pieni di prodotti che non sono italiani ma “suonano” italiani grazie ai nomi che gli vengono dati, al marketing, al *packaging*. Un fenomeno certamente allarmante (con un fatturato stimato in 90 miliardi annui) ma che, per certi versi, segnala come la domanda di beni italiani resti molto elevata.; molto spesso, infatti, l'*Italian sounding* assorbe la domanda di beni italiani in quei mercati in cui le nostre aziende non riescono ad arrivare.

Non poteva quindi mancare un'azione, articolata in diverse tipologie promozionali innovative, per l'acquisizione e la fidelizzazione della domanda dei mercati esteri. Quest'azione includeva le iniziative speciali, i “Progetti Paese”, le missioni integrate all'estero e quant'altro sia parte integrante dell'attività di comunicazione e promozione del prodotto italiano su specifici mercati.

Due aspetti molto importanti del piano riguardano gli interventi sulla la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e l'*e-commerce*. Innanzitutto abbiamo l'impegno a sostenere la penetrazione dei prodotti italiani nei diversi mercati, anche attraverso appositi accordi con le reti di distribuzione. Va infatti ricordato come, a differenza di alcuni Paesi nostri storici *competitor*, l'Italia non disponga di una propria rete di distribuzione organizzata. Alcuni *player* che hanno avuto una rilevanza nazionale in passato (ad es. la “Standa”), non hanno mai assunto una dimensione internazionale. Abbiamo alcune reti specifiche di distribuzione agroalimentare, ma non sono italiane, anche se si concentrano sui prodotti italiani. I francesi ad esempio, con Carrefour, hanno la loro rete distributiva in Italia, mentre noi non abbiamo un soggetto analogo attivo in Francia. Questo per noi è un problema, perché

per la distribuzione all'estero dei nostri prodotti dobbiamo appoggiarci alle reti internazionali o a quelle locali, Paese per Paese. Stringere accordi con questi *player* – il cui obiettivo è ovviamente quello di fare incassi, non di promuovere il prodotto nazionale italiano in sé – è l'unica *chance* di portare sugli scaffali i prodotti italiani, che sono soprattutto prodotti di piccola e media impresa. ICE Agenzia si occupa di concludere questi accordi con le reti distributive, un percorso di negoziazione molto importante che perseguiamo come “Sistema Italia” nel suo complesso. Per noi si tratta di una linea promozionale relativamente nuova che abbiamo iniziato ad utilizzare in maniera massiccia.

Creare una rete di distribuzione pubblica italiana all'estero sembra irrealistico, mentre sarebbe auspicabile un'iniziativa che venisse dal mondo delle imprese. Ma si tratta di un mercato ormai piuttosto saturo; non vedo grandi possibilità per un nuovo *player* italiano di riuscire ad affermarsi sul mercato nazionale – che è il primo passo – per poi tentare la strada dell'internazionalizzazione. E non è comunque un percorso che si possa indirizzare dall'alto. Lo strumento su cui abbiamo puntato, grazie al Piano, è stato quindi quello degli accordi con la GDO internazionale, sia fisica che telematica.

Infatti, in parallelo agli accordi con la GDO fisica, il Piano si è posto l'obiettivo di sostenere l'utilizzo degli strumenti di *e-commerce* da parte delle piccole e medie imprese. Questa è tra le più importanti linee d'azione. Su questo mi soffermerò in dettaglio più avanti mostrando come stiamo cercando di far diventare la promozione *online* una costola degli accordi con la grande distribuzione fisica.

Infine, ma certo non da ultimo, con il Piano si è puntato a sostenere iniziative di promozione delle opportunità di investimento in Italia, nonché di accompagnamento e assistenza degli investitori esteri in Italia. Quello dell'attrazione degli investimenti diretti esteri (IDE) è un campo nel quale abbiamo raggiunto dei buoni risultati, come vedremo. È un campo piuttosto complesso perché la *governance* del sistema di attrazione degli investimenti in Italia non è mai stata chiarissima. Abbiamo profuso uno sforzo notevole per cercare di razionalizzarne la *governance*, anche in questo caso facendo rete con ICE agenzia. Rimane il fatto che non c'è un soggetto unico in Italia deputato all'attrazione degli investimenti. Il nostro è un tentativo di migliorare la capacità del nostro sistema di attrarre gli investimenti – non ripensandone completamente il sistema,

cosa che spetta alla politica – ma cercando di utilizzare al meglio gli strumenti già disponibili, a cominciare dalla rete degli uffici ICE all'estero in accordo con la rete diplomatica nazionale.

Se si guarda nell'insieme di queste linee strategiche si comprende come, per affrontarle, sia stato necessario innanzitutto mutare l'approccio alla promozione, adottando un approccio “di sistema”.

Uno degli elementi centrali di questo cambio di paradigma, è stato quello di evitare la promozione “a pioggia”, sfarinata in una miriade di micro-interventi; al contrario, ogni anno vengono individuati, attraverso un lavoro di analisi preventiva (*Business Intelligence*), quelli che sono definiti “mercati a più alto potenziale”. La metodologia che adottiamo per individuare i paesi *target* è un percorso per approssimazioni successive. Si parte da un'analisi delle potenzialità dell'intero mondo; poi si procede a una prima selezione, scendendo a 75 Paesi *target*; dopodiché si includono le 15 aree ritenute annualmente più importanti in una *short list*. Sulla base di queste analisi preventive, una “Cabina di Regia” detta le linee strategiche in base alle quali si mette a punto un piano di riparto delle risorse promozionali. Con la stessa logica, si individuano le destinazioni prioritarie per le missioni istituzionali e si decide il tipo di missione articolare: settoriale, di sistema, di *follow up*. Ci sono poi delle cabine di regia settoriali (ad es. il “Tavolo Moda”), nonché il “Comitato interministeriale per l'attrazione degli investimenti esteri”. Insomma, è stato fatto un grande sforzo di coordinamento, per fare in modo che le grandi strategie promozionali vengano decise in base alle esigenze dell'intero sistema.

Allo stesso modo vengono identificate le priorità dei progetti promozionali innovativi (potenziamento delle fiere; grande distribuzione organizzata; *e-commerce*; campagne di comunicazione; *voucher* e attrazione di investimenti, ecc.). Una volta allocate le risorse, come ricordato, l'attuazione della strategia è affidata ad ICE Agenzia, riconosciuta come attuatore unico di tutto il piano promozionale straordinario. Secondo queste logiche e modalità, ad esempio, si è deciso di destinare il primo grande investimento promozionale straordinario ad un complesso di azioni promozionali e di comunicazione orientate all'area nord-americana (Stati Uniti e Canada). Per poi passare progressivamente ad includere nei finanziamenti promozionali mercati dove tradizionalmente veniva svolta un'attività promozionale più blanda.

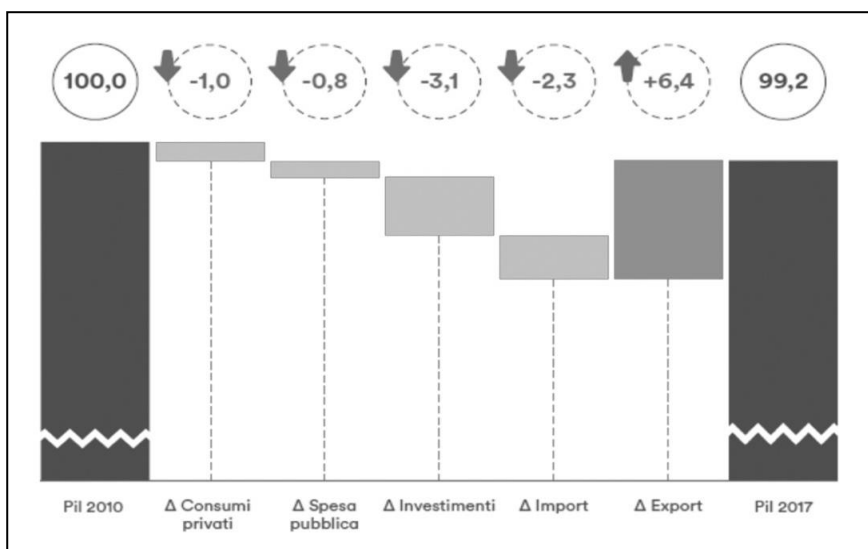
Merita sottolineare il grosso investimento destinato al mercato cinese – su cui probabilmente ci siamo affacciati in ritardo rispetto ad altri *competitor* – ma finalmente siamo arrivati.

Last but not least, l'attenzione alla valutazione di impatto della strategia promozionale: è stata infatti posto un forte accento, una volta realizzate le iniziative, al lavoro di *fine tuning*, elaborando con ICE i dati di *feedback* raccolti sia dalle imprese partecipanti alle azioni promozionali che con l'aiuto di società di consulenza specializzate. A marzo 2018, ad esempio, a seguito di una gara d'appalto internazionale, abbiamo commissionato alla società Lattanzio un rapporto di valutazione indipendente sui primi risultati del Piano Promozionale nel biennio 2015-2016. Questi studi ci aiutano non solo a valutare i risultati ottenuti, ma anche a individuare le aree di miglioramento, rappresentando anche uno strumento di importante rendicontazione al decisore politico, agli *stakeholder* ed all'opinione pubblica a fronte del cospicuo sforzo finanziario che la strategia messa in campo ha comportato in questi ultimi anni.

Il Piano nel primo triennio di applicazione

Se facciamo un raffronto tra il livello del PIL italiano nel 2017 e quello del 2010 (v. *Figura 1*) vediamo che, tra tutti gli elementi che contribuiscono alla formazione del PIL, l'unico che ha apportato un contributo positivo nel periodo 2010-2017 è stato il volume delle esportazioni. Questo dato ci dà anche uno spaccato delle caratteristiche del fatturato dell'industria italiana. Il fatturato estero è cresciuto di oltre il 26%; quello legato all'andamento del mercato interno è diminuito del 4%, a conferma del fatto che la domanda estera ha sostenuto la nostra produzione e il nostro prodotto interno lordo, oramai stabilmente derivato per oltre il 30% dall'export (per avere un parametro di raffronto, si pensi che la Germania deriva dalle esportazioni il 49% del proprio PIL).

Figura 1 L’export: il fattore determinante della crescita del Paese negli ultimi anni. Contributo alla crescita del Pil 2017 (2010=100%)



Fonte: SACE

Aggiungerei anche una riflessione riguardo al mantenimento delle quote di mercato internazionale. Dal 2000 al 2017 si è registrata l’irruzione dei Paesi in via di sviluppo sul mercato internazionale, in particolare della Cina, entrata a far parte dell’OMC nel 2001. Di conseguenza, mentre il volume dell’interscambio internazionale è cresciuto, tutti i Paesi del G7 hanno subito un’erosione della loro quota di mercato. Ebbene, se il Paese che ha subito meno questa erosione è stata la Germania, subito dopo viene l’Italia, che è riuscita a mantenere circa l’80% della quota che deteneva nel 2000. Seguono a distanza gli Stati Uniti (73%) la Francia (61%) il Regno Unito (58%).

Si noti che questi risultati sono stati ottenuti in una situazione di tensione a livello internazionale. Le barriere commerciali internazionali sono infatti cresciute dal 2008 al 2017: ne sono state imposte oltre 3.300, la maggior parte delle quali di natura “non tariffaria”. Le barriere “non tariffarie” sono quelle più difficili da superare, soprattutto per le piccole e medie imprese, in quanto comportano ostacoli di natura doganale o regolamentare. E i dazi all’ingresso, naturalmente, incidono sulla

competitività. A fronte di ciò, vi sono gli accordi di libero scambio che mirano proprio a superare quelle barriere “non tariffarie”.²

Ogni anno, prima della riunione della Cabina di regia, coordinandoci con ICE, con il supporto tecnico di “Prometeia” e in raccordo con le analisi di rischio-Paese sviluppate da Sace e Simest, realizziamo un’analisi del potenziale di crescita assoluto dei principali mercati esteri e del potenziale di crescita del nostro *export* (v. *Figura 2*).

Figura 2 Scenario prossimi anni: crescita complessiva (var.ne % Pil attesa annua)



Come si vede, due terzi della nostra esportazione sono destinati all’Europa. I tassi di crescita attesi nell’area europea sono, però, relativamente ridotti: 2,1% (2018), 1,8% (2019) 1,4% (2020). Ci sono aree geografiche che sostengono tassi di crescita molto più elevati: la Cina, nonostante stia decelerando, fino al 2020 sosterrà una crescita stabilmente superiore al 5%, l’India superiore al 7% nel 2019 e poco inferiore al 7% nel 2020. Gli Stati Uniti hanno tassi di crescita superiori ai nostri, ma non di molto. È evidente che il mercato europeo rimane fondamentale, è il nostro “giardino di casa”

² Alto è il potenziale di crescita dell’export italiano nei Paesi con cui l’UE ha concluso o sta negoziando accordi di libero scambio. a questi il famoso CETA, con un peso dello 0,9% sul nostro *export* e con una crescita del 6,5%; l’accordo con il Messico, per il quale è stato modernizzato il pilastro commerciale dell’accordo di istituzione dell’Unione Europea; ‘accordo il Giappone, appena concluso, e quello con l’India, purtroppo ancora sospeso. Con l’Asia non stiamo negoziando un accordo *Region to Region*, ma accordi bilaterali con i singoli Paesi.

ed è quello più facile da aggredire per le nostre imprese. Cionondimeno, dobbiamo essere consapevoli che i mercati a forte tasso di crescita sono altrove. E sono quelli su cui più convintamente dobbiamo spingere le nostre imprese.

Se infatti guardiamo alle proiezioni sul nostro potenziale e ci concentriamo sui settori principali delle nostre esportazioni, vediamo che abbiamo ancora ampi margini di crescita in tutti i principali Paesi di destinazione delle nostre esportazioni, a cominciare dagli Stati Uniti, ma anche Germania, Francia, Regno Unito, Cina, Turchia, Russia. Potenzialmente, per quanto riguarda le esportazioni, possiamo crescere in tutti i mercati internazionali. Inoltre il potenziale inespresso delle nostre esportazioni è presente in tutti i settori, in particolare nella meccanica – che rappresenta il nostro principale settore di *export* – ma anche nei mezzi di trasporto, nell’alimentare, nel “sistema moda” e nel “sistema casa”.

Elementi di forza del nostro export

L’Italia è il 9° esportatore a livello mondiale e l’8° per saldo complessivo. Siamo la seconda economia manifatturiera europea e beneficiamo di una domanda crescente di beni italiani, innanzitutto nel settore manifatturiero (+7,4%) e in quelli legati all’immagine più tradizionale del Made in Italy, ad esempio per quei settori che chiamiamo delle 3F: *Food* (+6%), *Fashion* (+5,5%) e *Furniture* (+3,5%). La nostra forza di esportazione è alta soprattutto in settori ad alto valore aggiunto (farmaceutica, *automotive*, biomedicale), ma abbiamo una grande versatilità: su 5000 prodotti, per ben 844 siamo ai primissimi posti in quanto a capacità di esportazione.

Anche la considerazione dell’Italia nel *ranking* dei Paesi più attrattivi sta aumentando: siamo passati ad esempio dal 13° al 10° posto nell’A.T. Kearney Survey.³ Sono i primi segnali di rientro nel radar degli investitori stranieri e questo ci incoraggia a proseguire il nostro percorso di razionalizzazione del sistema di *governance* della promozione. Se facciamo un raffronto con i nostri partner-*competitor* europei vediamo che il tasso globale di crescita del nostro export nel 2017 è stato del 7,4% – inferiore a quello della Spagna (che però esporta in assoluto molto meno di noi) e

³ Vedi A.T. Kearney, FDI Confidence index 2018.

superiore a quello dei nostri principali *competitor* europei, Germania e Francia. Entrambi questi Paesi hanno beneficiato di una crescita dell'export minore della nostra, sia sul mercato europeo che su quello globale.

Ma dove esportiamo? Abbiamo una forte propensione alle esportazioni in Europa e nei grandi mercati. Tra i primi 10 Paesi verso i quali esportiamo 7 sono europei, a cui si aggiungono Stati Uniti, Giappone e Cina. L'UE incide sul nostro export per circa il 55% e, se includiamo i Paesi europei non membri dell'UE arriviamo al 65% (si pensi al 19,3% di crescita dell'export italiano verso la Russia nel 2017). Il 35% del nostro export riguarda invece il resto del mondo. Qui gli USA sono al primo posto (9%), con una crescita 2017/16 del 9,8% e una bilancia export/import favorevole. Nel 2017, abbiamo avuto un interscambio con gli Stati Uniti di 55 miliardi di euro; 40 miliardi di esportazioni e 15 di importazioni. La Cina è l'altro nostro mercato in grande crescita: nel 2017 l'export verso la Cina pesava per il 3%, ma con un tasso di crescita rispetto all'anno precedente del 22.2%.

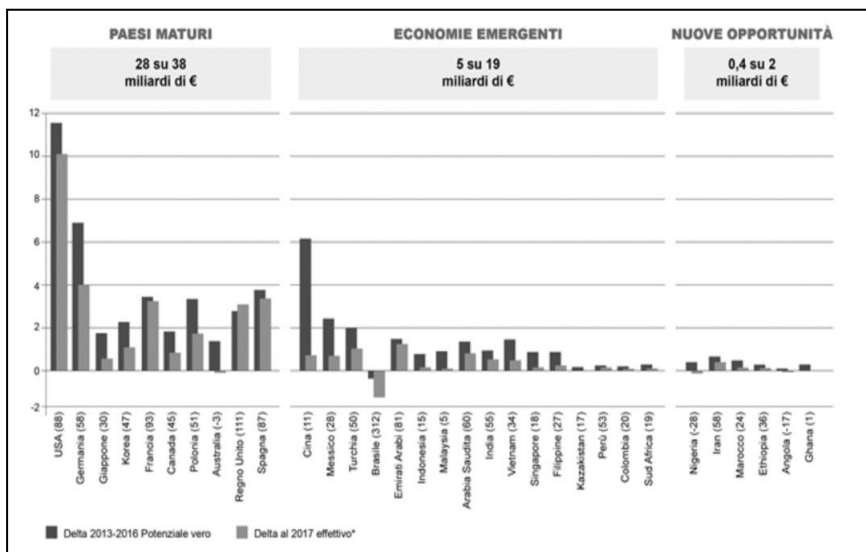
Nel 2017 si sono registrati tassi di crescita estremamente elevati in alcuni mercati che, per noi, sono estremamente importanti e si è registrata una crescita orizzontale in tutti i principali settori del nostro *export*: dalla chimica ai metalli, dalla filiera alimentari e bevande a gomma e plastica, apparecchi elettrici e così via. Il dato riassuntivo è che l'*export* italiano ormai contribuisce al PIL per più del 31,4% della crescita, rispetto al 29% iniziale.

Ora la domanda è “abbiamo raggiunto l'intero potenziale inespresso del nostro export”? Quando fu avviato il “Piano Promozionale Straordinario”, con la società Prometeia mettemmo a punto un'analisi in questa direzione. Attualizzando i dati al 2017, vediamo che siamo riusciti a cogliere una gran parte di quel potenziale. Nei mercati maturi, abbiamo “saturato” 28 miliardi sui 38 di quello che era il potenziale inespresso stimato; resta molto da fare, invece, nei mercati emergenti, dove siamo riusciti a cogliere questo potenziale solo per 5 miliardi su 19. Questo conferma che è proprio sui mercati emergenti (Cina, Messico, Turchia, Brasile, etc.) che ci sono ancora grandissime opportunità da cogliere.

Obiettivamente, esportare nei mercati più distanti e su cui siamo tradizionalmente meno presenti, ha delle difficoltà; esportare in Vietnam, che è uno dei mercati in crescita, è molto più complicato che farlo in Francia o in Germania. Lo stesso vale per l'India, che è un mercato molto

importante per noi. Da un lato, occorre auspicare che le barriere all’ingresso diminuiscano e puntare sugli accordi di libero scambio, soprattutto per abbattere le barriere non tariffarie; dall’altro, va affrontato il problema delle competenze orizzontali delle nostre imprese, delle capacità manageriali ed organizzative indispensabili per affrontare mercati così complessi. Occorre dunque accompagnarle verso questi mercati e intanto aiutarle a crearsi le competenze specifiche all’interno. Non è affatto facile, è un processo complesso che richiede forme di sostegno ed incentivo dal lato pubblico ma anche una forte motivazione e un investimento in professionalità da parte delle stesse imprese.

Figura 3 Export italiano: opportunità colte e da cogliere



Fonte: Prometeia 2017

Un altro ordine di problemi riguarda l’Africa, dove tassi di crescita sono molto elevati, ma – fatte poche eccezioni – riguardano soprattutto la domanda di beni strumentali più che di beni di consumo. Noi stiamo operando in questa prospettiva con strumenti anche relativamente innovativi. Ad esempio stiamo avviando una serie di “centri di competenza” che non solo espongano i macchinari italiani, ma che formino la manodopera locale al loro utilizzo; questo per fare in modo che l’imprenditoria nascente africana si orienti verso l’acquisto di tecnologie

italiane; sono iniziative che hanno riscontrato un notevole successo, considerando che la meccanica è la voce principale del nostro export. Ma bisogna anche tener presenti i limiti delle nostre risorse.

Aree di miglioramento del nostro export

Passiamo a un'analisi dei punti di debolezza della nostra esportazione e di come stiamo cercando di mettere a sistema strumenti idonei per affrontarli.

- Un posizionamento sui mercati non ottimale: siamo ancora poco presenti in mercati ad alto potenziale e spesso esposti in alcune aree di rischio.
- Un sistema export troppo concentrato: abbiamo poche imprese stabilmente esportatrici (50.000), mentre il numero di imprese potenzialmente esportatrici è stato stimato in 75.000.
- Una preponderanza di PMI: tante di loro, pur con potenziale esportativo, hanno scarsa o nulla preparazione manageriale rispetto al mercato globale.
- Assenza di robuste reti distributive estere controllate direttamente.
- Propensione all'uso del canale *e-commerce* largamente insufficiente.
- Capacità di attrazione degli investimenti diretti esteri ancora migliorabile.
- Uno sforzo promozionale – nonostante il grande sforzo fatto in questo settore negli ultimi anni – ancora limitato rispetto agli investimenti di alcuni *competitor*.

Sullo sfondo di queste criticità c'è da considerare che la nuova *governance* di sistema avviata è ancora da consolidare. Noi non abbiamo voluto realizzare una riforma complessiva della promozione pubblica; stiamo piuttosto cercando di razionalizzarla, ma rimane il fatto che il sistema complesso resti articolato attorno ad una pluralità di attori: il MiSE ed il MAECI che svolgono un ruolo di guida, l'ICE Agenzia, ma anche la rete delle Camere di commercio italiane e delle Camere italiane all'estero. Anche se guardiamo ad alcuni settori, come il turismo e la cultura, potenzialmente al centro delle politiche promozionali, non troviamo un sistema di *governance* univoco. L'idea è quindi quella di cercare di consolidare i meccanismi di raccordo.

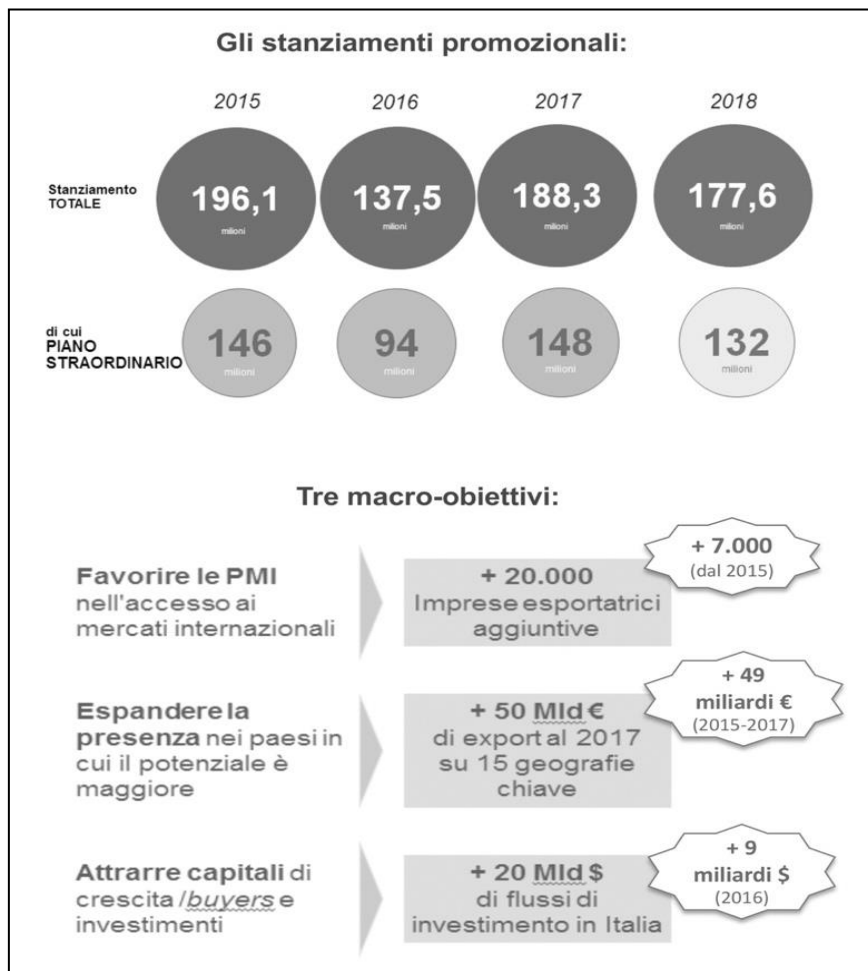
C'è poi il problema del rapporto con gli enti locali, in particolare con le Regioni, che hanno propri ambiti di autonomia. Spesso le Regioni

organizzano proprie missioni all'estero attraverso le Camere di commercio dei propri territori, che poi si collegano con le Camere di commercio all'estero. Con la recente riforma delle proprie competenze (cfr. D.L. 219/2016), le Camere di commercio non possono più gestire azioni di promozione all'estero *direttamente*. Era quindi indispensabile “ricostruire” il ruolo del sistema camerale in questo ambito, sia come “ultimo miglio” informativo sulla *promotion* pubblica nazionale nei confronti delle imprese; sia coordinandone l'azione con quella di ICE Agenzia.

A questo proposito, il MISE ha sottoscritto con Unioncamere una convenzione bilaterale in base alla quale la realizzazione delle missioni all'estero deve essere seguita da ICE Agenzia. Sulla base di questa convenzione, a propria volta ICE sta sottoscrivendo con la rete camerale protocolli bilaterali per far sì che le Camere possano rivolgersi direttamente alla rete estera dell'Agenzia, veicolando le imprese interessate dei propri territori per tutte le attività all'estero – incluse le azioni promozionali eventualmente affidategli dalle Regioni. In pratica, si tratta di creare progressivamente una nuova *governance* del sistema, adattandola agli strumenti legislativi vigenti e “ingegnandosi” quando non si dispongano ancora gli strumenti che sarebbero necessari.

Infine, c'è la questione burocratico-amministrativa che ha sempre il suo peso. Noi non possiamo “impiegare liberamente” i fondi che vanno a comporre il Piano Promozionale. Le risorse vanno ripartite tra le linee strategiche. A inizio anno, dobbiamo stabilire quanto investire sul potenziamento fiere, quanto sulla grande distribuzione organizzata, quanto sull'*e-commerce*, quanto sull'attrazione degli IDE etc. Una procedura piuttosto complessa perché richiede un decreto inter-ministeriale sottoscritto – oltre che dal Ministro per lo Sviluppo Economico – anche dal MAECI e dal MIPAFF, e sottoposto a successiva registrazione presso la Corte dei Conti. Ciò implica che quelle risorse saranno rese disponibili ad anno ampiamente inoltrato. Sulla base di questo decreto, verrà poi sottoscritta una convenzione bilaterale tra il Ministero dello Sviluppo Economico e l'ICE. Anche questa sarà poi sottoposta a registrazione e solo a questo punto, avremo la disponibilità delle risorse. Insomma si tratta di un processo piuttosto farraginoso e non privo di rigidità.

Figura 5 Il Piano Straordinario per il Made in Italy (2015-2018)



A fronte di queste criticità, abbiamo innanzitutto aumentato notevolmente le risorse disponibili attraverso il “Piano Promozionale Straordinario” (PPS). Per quanto ridotte rispetto alla media di altri Paesi, le risorse promozionali investite dall’Italia sono quadruplicate rispetto al 2014. Prima dell’introduzione Piano, avevamo già, ed abbiamo ancora, altre linee di finanziamento delle attività promozionali all’estero che, mediamente, raggiungono cifre di poco inferiori ai 30 milioni annui. L’incremento dovuto al Piano Promozionale Straordinario è pertanto assolutamente

notevole. Nel 2015, il PPS contribuì all’aumento delle risorse stanziare per una quota del 75% (146 milioni su 196). Nel 2016 del 63% (94 su 137,5 mln), nel 2017 del 79% (148 su 188,3), e nel 2018 del 74%, (132 su 177,6 mln).

Ciò ha consentito di mettere in pratica una serie di strumenti innovativi individuati dal piano. Dall’intensificazione delle missioni di sistema (G2G, settoriali e di *follow-up*)⁴ per accompagnare, anche “politicamente”, all’estero le nostre aziende, al sostegno alle grandi fiere italiane a vocazione internazionale; dai *roadshow* e i percorsi formativi ai *voucher* TEM; dagli accordi con le catene della grande distribuzione organizzata internazionale agli accordi con *e-tailer* e *marketplace*; dall’apertura di 9 *desk* all’estero per l’attrazione di investimenti, all’investimento sulla comunicazione strategica del “Brand Italia”.

L’investimento nell’immagine del Paese è infatti un aspetto particolarmente importante: un esempio interessante è quello della campagna video “Italy, the Extraordinary Commonplace”, che gioca sui *luoghi comuni* relativi a un Paese, l’Italia, straordinario e che ha avuto un eco straordinario sui *social media*.⁵ Ci sono poi molteplici attività di comunicazione realizzate sui singoli Paesi e sui diversi settori, come ad esempio la comunicazione strategica sul vino in Cina.

Questo enorme sforzo ci ha permesso di raggiungere alcuni dei macro-obiettivi di risultato che erano stati fissati in sede di concezione ed approvazione del Piano. Ad esempio, abbiamo sfiorato il target fissato di una crescita di almeno 50 miliardi di export supplementare (siamo a quota di 49 miliardi). Su altri punti siamo più in ritardo. La maggiore criticità riguarda l’accesso delle PMI ai mercati internazionali; il target era di un incremento di almeno 20.000 imprese nel numero di quelle stabilmente esportatrici, ma l’incremento si è fermato alle 7000 unità. Altri settori in cui abbiamo ampi margini di miglioramento sono l’attrazione degli investimenti e gli accordi con la GDO in particolare per l’e-commerce. Vediamo ora brevemente questi tre punti.

⁴ Le “missioni G2G” agiscono a livello politico ma possono avere un focus economico; le “missioni settoriali” vanno in un paese a presentare un paio di settori specifici; le “missioni follow up” fanno seguito alle missioni di sistema.

⁵ Per il video “Italy, the Extraordinary Commonplace” vedi: [youtube.com/watch?v=LaXqHU32bm4](https://www.youtube.com/watch?v=LaXqHU32bm4)

L'attuazione del Piano in pratica: tre esempi

Attrazione degli investimenti diretti esteri

Nel primo biennio di esecuzione del PPS il flusso di investimenti in ingresso è cresciuto di 9 miliardi di euro e ci stiamo rapidamente avvicinando al raggiungimento del target fissato a 20 miliardi. Si noti che, sottostanti ai flussi finanziari di IDE, possono esserci sia operazioni di fusione-acquisizione, sia operazioni di apporto di capitale nuovo per gli investimenti. C'è infatti una forte volontà di favorire gli investimenti produttivi.

In questo campo, stiamo cercando di creare un nuovo sistema di *governance* per l'attrazione degli investimenti, anche attraverso l'istituzione di un Comitato interministeriale *ad hoc*, il "Comitato Attrazione Investimenti Esteri". Il CAIE è presieduto dal Sottosegretario con delega all'internazionalizzazione del MiSE e vede la partecipazione di MEF, MAECI, Ministero della P.A. e della Conferenza Stato Regioni, con la possibilità di invitare anche soggetti esterni – sia gli enti territoriali che possono essere interessati a un investimento specifico, sia Cassa Depositi e Prestiti, sia soggetti finanziari che collaborano all'investimento. Questo Comitato ha due macro-finalità: da un lato, quella di offrire supporto al Governo nella messa a punto di politiche favorevoli all'attrazione degli investimenti; fa da suggeritore, da mentore. Dall'altro, quella di favorire quegli investimenti *greenfield* e *brownfield* giudicati strategici. Su richiesta di un investitore (azienda, fondo di investimento) che dimostri di avere un progetto solido che possa creare un impatto di valore strategico per il Paese, in termini occupazionali o produttivi, il Comitato può offrire il suo supporto nella soluzione dei problemi pratici, dai contatti con la P.A. (sia a livello centrale che regionale e/o locale), al rilascio di una autorizzazione e/o concessione. L'intenzione è, naturalmente, quella di favorire l'aumento della componente di investimenti produttivi rispetto a quelli puramente finanziari.⁶

⁶ Posto che, se l'investimento di fusione/acquisizione è finalizzato a portare nuovo capitale a un'azienda in crisi, è positivo; se dà vita a un fenomeno di delocalizzazione successiva, è difficile prevederlo all'inizio di un investimento. Nel momento in cui si acquista un'azienda, non c'è alcun pregiudizio per investimenti di natura puramente finanziaria, purché siano organizzati a dare nuova linfa vitale all'impresa e a mantenere produzione e occupazione nel Paese.

Stiamo cercando di accompagnare questo processo attraverso l’apertura all’estero di nove *desk* di ICE che affianchino le Ambasciate in piazze particolarmente importanti (San Francisco, New York, Londra, Tokyo, Istanbul, Dubai, Singapore, Hong Kong). Il *desk* ICE fa azione di promozione delle opportunità di investimento, ma ha anche una funzione di ricerca diretta degli investitori. A Roma si è creata nell’ICE una direzione specifica per l’attrazione degli investimenti che collabora con INVITALIA, attraverso una convenzione. È una struttura che, da un lato, fa da *back office* per le offerte che vengono presentate all’estero, dall’altro, riceve *input* dalla rete estera per cercare di modulare le possibili offerte di investimento da presentare sugli specifici mercati.

Obiettivamente, poi, una delle difficoltà maggiori per qualsiasi potenziale investitore estero è la gestione del rapporto con le Amministrazioni Pubbliche locali. Sotto questo aspetto, è quindi fondamentale l’azione di accompagnamento degli investitori sul territorio italiano. In base alla convenzione sopra citata, ICE utilizza un contingente di personale di INVITALIA – attualmente 10 persone, ma si immagina di espanderlo ulteriormente – che hanno come compito quello di facilitare il contatto dell’investitore con la realtà locale dove egli intende localizzare l’investimento. Il fatto è che spesso gli investitori non sanno approcciare un Comune, una Regione anche per cose apparentemente banali come ottenere l’allaccio della corrente elettrica! Il ruolo di questo team di INVITALIA, incorporato all’interno della nuova direzione creata in ICE, è proprio quello di fare da “facilitatore”, di accompagnatore pratico sul territorio in casi come questi.⁷

Naturalmente l’impianto normativo del sistema di attrazione degli investimenti dipende dal vertice politico e dalle decisioni adottate in Parlamento. Noi cerchiamo di migliorare con gli strumenti di bordo, e mi sembra di poter dire che stiamo facendo un buon lavoro.

⁷ Si consideri che, dopo essere stata abrogata, ICE è stata ricostruita con un taglio del personale: oggi, ha un tetto di 450 dipendenti di ruolo. Questi 450 dipendenti – che, fino al 2014, gestivano 40 milioni di attività promozionali – si sono trovati a gestire fino a 170-180 milioni. Ci sono delle attività che richiedono una programmazione individuale: ad es., il potenziamento delle fiere. Organizzare una fiera costa, in termini di risorse di organico, necessita di un discreto impiego di personale. Ci sono tipi di attività che sono “scalabili”, nel senso che hanno un assorbimento di risorse organiche inferiore: gli accordi conclusi con la GDO costituiscono uno di quei casi. Progressivamente, quel tipo di attività che dà dei ritorni positivi – soprattutto se viene confermata – assumerà un’importanza sempre maggiore.

I voucher TEM (Temporary Export Manager)

Come già evidenziato, una delle maggiori sfide che dobbiamo affrontare è quella di portare più PMI sui mercati esteri. Nonostante il numero di imprese stabilmente esportatrici sia lievitato (sono circa 50.000) siamo però ben al di sotto del target fissato per il primo triennio, ossia un incremento di 20,000 imprese stabilmente esportatrici. In questo campo uno degli strumenti più importanti per affiancare le imprese è stata l'introduzione dei *voucher* TEM.

Servizio andato sviluppando sul mercato, la managerialità a tempo per l'internazionalizzazione si pone l'obiettivo di un progressivo passaggio di competenze che rendano le aziende autonome nella gestione di tutte le attività che riguardano l'export. Un'esperienza che il MiSe ha inteso incentivare con risorse pubbliche, in modo da rafforzare sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta un'esperienza che aveva mostrato grandi potenzialità.

Nel corso della prima edizione della misura, sono stati impiegati 19 milioni di euro, erogando circa 1800 *voucher* a fronte di 4mila domande presentate. Il Nord Est (Veneto, Friuli Venezia-Giulia, Emilia Romagna) ha fatto la "parte del leone", ma anche Lombardia, Toscana, Marche ne hanno ricevuti parecchi. Questo *voucher* comportava per ogni impresa un contributo di 15mila euro per 6 mesi di affiancamento di un TEM in azienda. Abbiamo realizzato una *survey* e l'impatto si è rivelato molto buono: il 75% delle imprese si sono dette soddisfatte o molto soddisfatte; il 64% ha dichiarato di aver trovato nuovi clienti e/o distributori esteri; il 53% ha aumentato il proprio tasso di internazionalizzazione.

Ciononostante non sono mancati i problemi. Ad esempio, nella prima edizione, a tutti gli effetti una sorta di "pilota", il *voucher* era un semplice contributo a fondo perduto; alla fine del periodo di affiancamento della durata di sei mesi, era sufficiente che l'impresa rendicontasse la presenza dell'*export manager* all'interno dell'azienda per ottenere il contributo. E c'era un problema evidente, tra gli altri: quello dello scarso controllo su ciò che effettivamente facevano questi *export manager* nelle aziende. All'inizio si era trattato di una scelta opportuna, perché bisognava dare un messaggio di attenzione e fiducia alle imprese. Tuttavia era opportuno valutare quanto l'azione dei diversi *export manager* aveva effettivamente contribuito al posizionamento sui mercati esteri dell'impresa, la qualità

del *business plan* redatto, i mercati di sbocco identificati. Inoltre, dalle analisi dell’andamento del primo esperimento erano emersi due aspetti: primo, il periodo di affiancamento di sei mesi era considerato dalle aziende effettivamente troppo breve; secondo, l’*export manager* – che non potevano e indicare noi, erano le aziende che lo sceglievano in una short list di “accreditati” – spesso non aveva il tempo di familiarizzarsi appieno con la realtà dell’azienda.

Per cercare di superare questi problemi abbiamo realizzato una seconda edizione della misura un po’ diversa: abbiamo affiancato al *voucher* tradizionale (c.d. “early stage”) – che probabilmente serve all’azienda micro, quella alle primissime esperienze sul mercato internazionale – un “*voucher* rafforzato” (o “advanced”) che prevede un affiancamento più lungo, un progetto almeno annuale e, coerentemente, un contributo finanziario più cospicuo da parte del Ministero. In più, se l’azienda raggiunge determinati *target* relativamente alla crescita dell’export verso il Paese individuato, riceve un ulteriore bonus “di risultato”. Tutto ciò dovrebbe invogliare l’azienda a mettere a punto un progetto specifico che abbia un impatto diretto e misurabile sulla propria capacità di esportazione. Si riceve qualcosa in più di prima, nella misura in cui si investe in un’azione promozionale più strutturata e di medio periodo, che porti a risultati concreti.

Tabella 1. La seconda edizione della misura Voucher TEM

Budget: 48 mln € (di cui 6 mln € di risorse PON I&C destinate a regioni ex ob.1) 3 riserve finanziarie: • 3% PMI con <i>rating</i> di legalità • 10% <i>startup</i> e PMI innovative • 60% <i>voucher advanced stage</i> Destinatari: PMI <u>in qualsiasi forma giuridica</u> e reti di impresa (reti contratto/reti soggetto) • con almeno 500.000 € fatturato nell’ultimo anno (non serve per le <i>startup</i> innovative)	Voucher «early stage» • Durata minima contratti di servizio: 6 mesi • Importo minimo dei contratti: 13.000 € • Importo <i>voucher</i>: 10.000 € (ridotti a 8.000 € per chi già beneficiario del <i>voucher</i> 2015) Voucher «advanced stage» • Durata minima contratti di servizio: 12 mesi • Importo minimo dei contratti: 25.000 € • Importo <i>voucher</i>: 15.000 € (possibile contributo aggiuntivo di ulteriori 15mila € ove il fatturato export 18-19 aumenti almeno del 15%; ed il rapporto tra fatturato export e fatturato totale sia almeno pari al 6%)

Questa seconda edizione ha raccolto le risorse del 2017-18 (48 milioni). Sono state apposte alcune riserve: 3% PMI con *rating* di legalità; 10% *Start-up* e PMI innovative; 60% dedicato a chi chiedeva il *voucher* “*advanced*”: almeno 12 mesi, un importo minimo dei contratti di 25.000, un apporto pubblico di 15.000 con la possibilità di un contributo ulteriore di 15.000, ove il fatturato export aumentasse almeno del 15% e il rapporto tra fatturato export e fatturato totale fosse almeno pari al 6%. Quest’anno (2018) sono stati assegnati 2379 *voucher*, di cui all’incirca 1000 rafforzati.

Abbiamo appena avviato la riflessione per la terza edizione della misura; l’idea è quella di puntare a un “*voucher 3.0*”, che ci consenta di fare un ulteriore passo in avanti. È infatti fondamentale fare in modo che le competenze trasmesse dal TEM restino in azienda e che le strategie da questi delineate diventino base concreta dell’operatività aziendale. L’introduzione di un *export manager* deve servire all’azienda per capire cosa le serve per andare *stabilmente* all’estero, non a delegare per sei mesi le proprie attività di penetrazione dei mercati esteri ad una figura che perderà non appena terminato il periodo del progetto *voucher*. Il proprietario – o l’Amministratore Delegato, perché spesso le due figure coincidono in una piccola impresa – per 4-5 mesi segue le indicazioni lasciate dall’*export manager*, dopodiché si perde e l’internazionalizzazione dell’azienda fallisce. È fondamentale dunque non solo creare una generica “cultura” dell’export, ma radicare specifiche competenze a valore aggiunto all’interno dell’azienda.

Quindi per la prossima edizione della misura *voucher* desideriamo affiancare alla pianificazione ed eventualmente al *Go-To-Market* tramite un *business plan* specifico, una fase preliminare di *formazione* dell’azienda: cosa che l’*export manager* da solo non riesce a fare, perché non è un formatore. Vorremmo cioè fare in modo che la formazione fosse una fase preliminare del *business plan*. Ti insegno cosa fare per stare sul mercato internazionale; cosa ti serve in termini di processi decisionali; come fai a individuare un mercato pensato per la tua azienda; dove devi andare a cercare i dati; come fai a trovare l’interlocutore. In sintesi, si tratta di dare una valenza anche formativa al *voucher* per l’*export manager* e, a valle di questa prima fase, redigere un *business plan*.

Altro elemento fondamentale di questa strategia, è utilizzare al meglio i fondi ministeriali gestiti da SIMEST, ed in particolare il Fondo Rotativo

Agevolato 394/81, uno strumento finanziario purtroppo non ancora utilizzato a pieno dalle aziende, che finanzia proprio alcune attività volte all'internazionalizzazione. Non si tratta di finanziamenti a fondo perduto, visto che l'azienda ha un obbligo di restituzione, ma con un trattamento agevolato. Attualmente il fondo è delineato lungo 4 linee di operatività:

- *Studi di fattibilità*. L'azienda che vuole andare all'estero può utilizzare questo finanziamento agevolato per realizzare uno studio di fattibilità, per capire come aggredire il mercato russo o quello cinese.
- *Presenza commerciale*. Il fondo non può essere utilizzato come capitale di inizio, finalizzato all'apertura di una base produttiva all'estero, ma serve all'apertura della presenza commerciale.
- *Partecipazione a mostre e fiere*. Il prestito può essere utilizzato per finanziare e spendere la partecipazione dell'impresa alla mostra internazionale di Shanghai, o alla fiera *Fancy Food* di New York.
- *Patrimonializzazione*. Il fondo può anche servire per un apporto di capitale all'azienda italiana esportatrice che attraversa un momento di crisi. La aiutiamo a ripatrimonializzare il suo capitale per evitare che la crisi possa interrompere i suoi flussi esportativi.

Oltre a queste linee vorremmo ora introdurre altre due:

- *Finanziamento prolungato del temporary export manager*. L'azienda che ha già goduto del *voucher* non può più ottenerlo, ma con questo strumento potrebbe godere di un prestito agevolato per continuare a beneficiare, per altri 24 mesi, dell'azione di consulenza ed affiancamento dell'*export manager*.
- *E-commerce*. Un'azienda che voglia partecipare alle iniziative di *e-commerce* di ICE, ad esempio avviare una propria presenza sulla piattaforma Ali Baba in Cina, deve affrontare spese non indifferenti; queste potrebbero essere coperte da un prestito a tasso agevolato a gravare sul Fondo 394/81.

Quest'ultimo punto ci porta a una considerazione conclusiva proprio riguardo a ciò che stiamo facendo nel settore molto importante dell'*e-commerce*.

E-commerce e Grande Distribuzione Organizzata

La ripartizione dei fondi adottata nel 2018 per il PPS prevede un forte investimento sulla Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e sull' *e-commerce*. Dico “forte” in relazione ai nostri standard Paese, purtroppo ancora molto indietro rispetto al mercato dell' *e-commerce* internazionale. Per quanto riguarda il *Business-to-Consumer* (B2C), la nostra quota è di 58 miliardi rispetto ai 1300 miliardi di mercato mondiale, dunque una quota del 4,5%. Per il *Business-to-Business* (B2B), i volumi assoluti sono più alti, ma in termini percentuali il risultato non è molto diverso: 310 miliardi su 6800 di giro d'affari (4,6% del totale).

L'investimento fatto negli ultimi due anni in questo settore segue sostanzialmente due formati:

- accordi con gli *e-tailer*, cioè soggetti stranieri che selezionano le aziende per l' *e-commerce* e curano il *Go-To-Market* completo. Questo assicura un vantaggio organizzativo perché consente alle nostre PMI di superare la difficoltà di andare direttamente sul mercato. Tra gli accordi che abbiamo siglato ce n'è uno ad esempio con il sito di fashion YOOX, per portare all'interno della loro rete in USA e in Cina 120 PMI italiane.
- accordi con i *marketplace*, ovvero soggetti che non curano il *Go-To-Market* completo, ma con cui possiamo realizzare una sorta di “vetrina italiana” all'interno della quale vengono collocate le merci delle nostre PMI. Il primo accordo del genere è stato firmato con Alibaba per la Cina. In breve, come dicevo sopra, il nostro sforzo è di raccordare e coordinare gli accordi con la GDO, sia sul punto fisico che *online*, facendo diventare la promozione *online* una vera e propria “costola” degli accordi con la grande distribuzione fisica.

Conclusioni

Recentemente abbiamo realizzato un'analisi di impatto sul funzionamento del piano. Quest'analisi si è focalizzata soltanto sulle risorse “2015-2016”. I risultati sono stati estremamente positivi. L'analisi è stata condotta intervistando le aziende che hanno partecipato alle iniziative. Ne sono state intervistate più di 1000.

L'83% delle aziende ha valutato positivo il contributo del piano all'internazionalizzazione della propria impresa.

Obiettivamente, questo Piano Promozionale è stato uno sforzo notevole. Le aspettative erano molto elevate e, a mio avviso, possiamo già dire di avere raggiunto dei buoni risultati. Come già evidenziato, prestiamo continua attenzione ad un'azione di *fine tuning* delle iniziative che conduciamo con ICE, perché l'iniziativa promozionale che era giusta 4 anni fa non è detto che funzioni oggi.

Il Governo ha confermato l'intenzione di continuare ad investire risorse anche nel 2019, e questo è quello di cui abbiamo bisogno: continuità. Questo sforzo non dev'essere straordinario, come suggerisce la denominazione del Piano. Dobbiamo passare dal concetto di “straordinarietà”, a quello di “strategicità”.

L'auspicio è che questo Piano possa proseguire nei prossimi anni, rinnovandosi e rimettendosi a punto di volta in volta, correggendo il più possibile i punti deboli ma continuando a svolgere il suo compito fondamentale di sostegno alle imprese. Questo è ciò che sottolineo sempre: questi risultati non sono stati raggiunti da noi che svolgiamo la funzione pubblica, ma dalle aziende che esportano. Quello che noi possiamo fare è aiutarle, formarle, informarle, indirizzarle e sostenerle. I risultati costantemente positivi raggiunti in questi 4 anni in termini di maggiori esportazioni, vanno iscritti al coraggio e alle capacità delle imprese e non a noi. A noi resta il compito di metterle in condizione di operare al meglio. E per farlo, il nostro principale strumento è coordinare al meglio risorse e *policy*, mettendo il tutto “a sistema” e a fattor comune.

L'ICE AGENZIA. NUOVI STRUMENTI E NUOVE LINEE PROMOZIONALI

Giovanni Mafodda*

In linea generale il compito di ICE è abbastanza noto anche a un pubblico non specializzato. Sostanzialmente, ICE è chiamato, nella sua qualità di ente pubblico, a fornire supporto alle aziende italiane nel loro percorso di internazionalizzazione. Lo facciamo con modalità varie: affiancando le nostre imprese in diverse occasioni di promozione diretta all'estero (ad esempio, presenze collettive a fiere internazionali all'estero, organizzando la visita di buyers alle aziende italiane che partecipano alle principali fiere internazionali che si svolgono in Italia, portando in Italia le aziende straniere interessate ad avere contatti con i produttori o i fornitori di servizi presenti sul mercato italiano) e fornendo alle aziende italiane una serie di servizi reali che decliniamo attraverso i 5 *asset* di riferimento dell'intervento ICE: Formazione, Informazione, Assistenza, Consulenza, Promozione. Essenzialmente gli ambiti d'ingaggio assicurati dall'ICE alle aziende italiane possono sostanzialmente e per comodità di primo inquadramento ricomprendersi quindi in due canali di intervento. Il primo è quello di un coinvolgimento diretto delle aziende nelle attività di promozione del Made in Italy nel mondo, il secondo è quello con il quale si risponde ad una richiesta di intervento specifico da parte della singola azienda italiana che richiede specifici interventi di servizio che sono previsti da un catalogo, ampio, dettagliato e rinnovato di recente, in grado di accompagnare l'azienda italiana interessata a muoversi sui mercati esteri – in tutte le fasi – da quella iniziale di studio e prima conoscenza dei mercati a quella di partnership commerciale con le controparti aziendali estere.

* ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Ufficio di Coordinamento Marketing. (Presentazione tenuta il 17 novembre 2018).

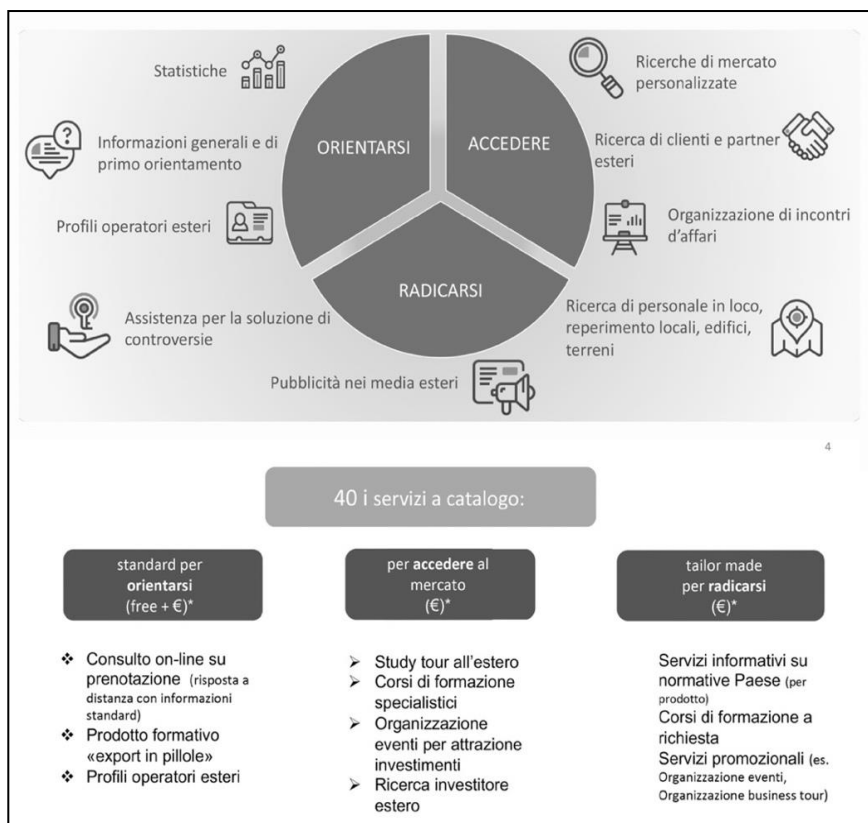
I servizi inclusi nel nostro catalogo sono divisi in tre macro-gruppi: servizi che servono per *orientare* l'azienda sui mercati esteri; servizi che utili per fare in modo che l'azienda *acceda* ai mercati esteri; e servizi pensati perché l'azienda *si radichi* stabilmente sui mercati esteri. Si tratta di servizi di informazione, assistenza e consulenza. Il nuovo portale www.ice.it è stato sviluppato con l'obiettivo di diventare la principale interfaccia d'interazione con l'ICE. La finalità è quella di migliorare la diffusione dei servizi nella loro globalità. I servizi immediatamente fruibili on line sono quelli informativi di base e la piattaforma è alimentata costantemente anche per il lavoro di *intelligence* e *scouting* svolto dagli Uffici ICE della rete estera. Gli accessi al sito nello scorso anno sono stati 4,4 milioni e circa 506 mila sono stati i visitatori unici.

L'azienda italiana e i suoi bisogni

Approfondiamo. Per meglio illustrare la complessità e l'articolazione di cui è composto l'intervento di sostanziale servizio pubblico che ICE è chiamato a svolgere a favore delle aziende italiane, occorre ricordare la peculiare struttura del mondo imprenditoriale italiano. È noto che l'Italia sia un Paese di piccole imprese. Sono presenti circa 4,5 milioni di aziende, tra queste il 95% di dimensioni ridottissime (meno di 10 addetti), indicativamente ricomprese dagli opinionisti nell'acronimo di PMI (piccole e medie, che dimentica di citare le “micro” quindi, meglio: MPMI) “proprietarie” di una capacità produttiva e di un livello qualitativo di prodotto, uniche in Europa, il che porta l'Italia, appena dietro, in media, alla sola Germania come Paese manifatturiero. Per poter essere realmente utili alla singola azienda che ci contatta dobbiamo raccogliere, comprendere e a volte “interpretare” la sua unicità, che diventa forza distintiva sui mercati esteri, mediante un dialogo approfondito con l'impresa stessa, ottenere informazioni su quali bisogni la inducono ad interessarsi di mercati esteri e sulla sua l'idea di internazionalizzazione: quali sono le sue dimensioni e potenzialità, che obiettivi vorrebbe raggiungere, se ha già esportato o meno e con che risultati nel tempo, quali ritiene siano i punti di forza del suo prodotto che possano permettere di competere con i produttori internazionali sui mercati esteri, che elasticità di volumi produttivi può assicurare a fronte

della domanda estera, se ha al suo interno o prevede di averlo a breve personale dedicato alla gestione della domanda che proviene dall'estero, se ha quantomeno un sito in più lingue, e così via. In base a questo offriamo *informazioni* essenziali per un primo *orientamento* dell'azienda per la selezione dei mercati. Ma quando l'obiettivo dell'azienda, e quindi l'incarico che riceviamo, è di ricercare un cliente o un partner d'affari straniero, siamo chiamati, a causa di una competizione molto vivace sui mercati internazionali, a fornire un servizio fortemente personalizzato sulle "sue" esigenze specifiche. Un ulteriore essenziale tratto distintivo oltre alla natura dell'azienda – non c'è ne è mai una esattamente uguale ad un'altra in termini di vissuto aziendale e quindi di bisogni – è quella del manufatto, del prodotto o del servizio che realizza e punta a vendere all'estero – anche qui: non c'è n'è mai uno uguale ad un altro (soprattutto nella fascia qualitativa alta). Proporre un prodotto alla complessità attuale dei mercati internazionali in modo generico, per esempio come produttore di "scarpe da donna" è poco significativo nel momento della ricerca di un buyer estero, soprattutto nei mercati più avanzati – quelli dai quali arriva la domanda più consistente e, spesso, a livelli di prezzo appetibili (ma con costi importanti in termini di mantenimento delle quote di mercato). C'è una precisa segmentazione, c'è un preciso consumatore di riferimento da considerare e quindi, risalendo, c'è un preciso riferimento a livello di importatore o di distributore, di dettagliante che tratta esattamente quel tipo di scarpa da donna per il quale il produttore italiano ci chiede di realizzare un intervento di internazionalizzazione a suo vantaggio.

Figura 1 I servizi di ICE-Agenzia



È naturale che non tutte le micro o piccole aziende siano consapevoli dell'impatto di queste complessità, alcune hanno necessità e ci chiedono, direttamente o attraverso altri aggregatori di “domanda di estero” (Cciaa, regioni, consorzi, enti associativi imprenditoriali vari), di intervenire, prima di andare sui mercati, fornendo loro un *intervento formativo* per affrontare adeguatamente la complessità dei mercati esteri (norme, usi, etc..) e le modalità per cogliere compiutamente ed in modo continuo la domanda di prodotto presente su questi mercati (i “modi” del marketing e quelli del “fare business”). Richiesta utile e “sacrosanta”, una vera salvaguardia per le imprese italiane, che siamo, oltre che ben contenti, più che preparati ad accogliere. La crescita dell'offerta ICE si è mossa con grande rapidità e basta andare sul sito web di ICE nella sezione dedicata

in home page per vedere la specializzazione degli interventi formativi anche personalizzati che riusciamo a mettere in campo.

Negli ultimi anni, l'attività di *formazione* dell'ICE è andata crescendo in maniera rilevante. Nel 2017 ICE ha realizzato circa 110 iniziative dedicate, coinvolgendo complessivamente circa 2.600 partecipanti. Una quota di anno in anno sempre maggiore di fondi pubblici per l'internazionalizzazione, è, non a caso, destinata a questa attività di formazione, che viene organizzata direttamente dall'ICE e che è per le nostre aziende importantissima. Impostiamo sia corsi per i gruppi di aziende che ce lo richiedono, nell'ambito del catalogo dei servizi, sia dei corsi formativi che sviluppiamo con una logica di attività promozionale in una fase indicativamente propedeutica, per poter massimizzare e rendere più utile economicamente per gli interessi aziendali la partecipazione alle attività di promozione più complesse. Quest'ultimo tipo di interventi formativi non sono a pagamento per le aziende in quanto finanziati da fondi pubblici, in primis quelli provenienti dal ministero dello sviluppo economico per la promozione del Made in Italy. ICE ha formato a tal fine un'*academy* di docenti specializzati in varie materie/settori. Abbiamo un numero elevato ed una vasta tipologia di corsi al momento attivi e tutto, ripeto, è illustrato sul sito internet di ICE www.ice.it dal quale si può accedere all'ampio programma formativo. È immediatamente disponibile on line un corso formativo di base su marketing e tecniche per il commercio estero che abbiamo chiamato *Export Tips – l'export in pillole*, un itinerario conoscitivo di facile approccio che può essere utilizzato per apprendere, ma anche come "check list" o, se volete, un piccolo "Bignami" per il potenziale esportatore. Abbiamo in programma un importante incremento della modalità di fruizione di corsi on line. Gli interventi formativi tradizionali sono orientati a tre classi di interlocutori: aziende da internazionalizzare, aziende da stabilizzare sui mercati ed aziende alla ricerca di nuovi mercati. Nei corsi più avanzati come l'"Export academy", indirizzato a imprenditori ed export manager, la formazione prende anche la forma di incontri specialistici di alta formazione con precisi approfondimenti tematici o settoriali. Ci sono poi corsi per la formazione internazionale: attività che si svolgono con il MAECI, nel caso dell'attrazione dei talenti stranieri. Poi abbiamo la formazione dedicata ai giovani, che è la parte più tradizionale: il principale corso che si svolge in questo senso è il "CORCE Fausto De

Franceschi – Master per l’Internazionalizzazione e per la Formazione di Export Manager” è rivolto a giovani laureati, ed è ormai giunto alla 51^a edizione. Siamo felici di poter vantare uno dei tassi di placement più alti in assoluto in Italia. Placement nel senso di assunzione presso le aziende partner nella fase di progettualità sviluppata con gli studenti, non di periodo di tirocinio o stage. L’attività di formazione di ICE naturalmente si svolge soprattutto in Italia, ma abbiamo diversi percorsi formativi nel cui ambito sono previsti degli study tour all’estero con valenza settoriale consistenti in visite e incontri di aggiornamento per l’accesso a determinati mercati.

Spostiamo ora l’attenzione su un altro ambito di intervento ICE per l’internazionalizzazione delle imprese, quella delle fiere internazionali. Si tratta di fiere a rilievo internazionale che si tengono nel nostro Paese e per le quali ICE svolge un fondamentale e sempre più apprezzato ruolo di reclutamento di operatori economici esteri, principalmente *buyers* esteri, che vengono selezionati e accompagnati alle fiere dai colleghi, in accordo con gli organizzatori fieristici e le associazioni di produttori italiani di riferimento. È un’attività che fa parte integrante degli indirizzi strategici sul versante della promozione: una sempre crescente parte dei fondi messi a servizio dell’internazionalizzazione da parte del MiSE va infatti a vantaggio del *rafforzamento dell’impianto fieristico italiano*. Le grandi fiere internazionali che si svolgono in Italia costituiscono un primo luogo utilizzato dalle aziende per l’incontro di potenziali compratori esteri. Si tratta di attività di forte impatto: le delegazioni arrivano a essere composte da diverse centinaia di potenziali importatori e distributori, oltre che da rappresentanti della stampa specializzata estera, per ciascuna fiera.

Le risorse di ICE-Agenzia

Per venire incontro alle domande e per meglio spiegare le modalità di intervento, chiarisco che ICE utilizza, per la implementazione dell’attività promozionale volta ad illustrare i prodotti italiani all’estero – che sempre prevedono la partecipazione diretta delle aziende almeno che esprimono interesse a parteciparvi – *risorse pubbliche*, ma le sposa a *contributi privati* provenienti dalle aziende stesse. C’è stato un lungo periodo nella

storia della promozione pubblica per l'internazionalizzazione, in cui le imprese non partecipavano economicamente. Questo approccio è gradualmente terminato, almeno per le tipologie di intervento più composite ed onerose – come ad esempio la partecipazione con apposito stand a una fiera all'estero rientrando nei piani promozionali pubblici, ormai da diversi decenni. Da allora, è stato richiesto un contributo all'azienda per aiutare l'azienda stessa a selezionare attentamente le opportunità ed evitare che si partecipasse ad interventi sull'estero senza un'opportuna preparazione e motivazione. Anche per tale mezzo si è puntato ad un più opportuno e mirato utilizzo delle risorse pubbliche, sia nel caso in cui l'azienda fosse accompagnata da ICE nella partecipazione agli interventi realizzati all'estero della promozione del Made in Italy, ma anche nel momento in cui l'azienda richiedeva uno specifico servizio a ICE. Un'azienda manifatturiera sa che è poco congruo ed in definitiva poco utile chiedere lo stesso tipo di servizio a tutti gli uffici ICE all'estero. È impossibile che un'azienda, infatti, abbia un prodotto che può contemporaneamente distribuire in tutti i mercati con le stesse modalità.

Quindi i fondi che lo Stato conferisce ad ICE affinché attui azioni sui mercati esteri, vengono così moltiplicati in termini di attività realizzate. Le risorse promozionali impegnate per il 2017 sono state pari a circa 123 milioni di euro, a cui si sono affiancati circa 14 milioni di euro di contributo privato, che includono sia il contributo finanziario delle aziende alle attività dei piani del Ministero dello Sviluppo Economico, che le attività commissionate all'ICE direttamente dai privati. Nel 2017 ICE ha dato attuazione alle misure previste nel quadro degli interventi promozionali, in coerenza con quanto previsto dalla Cabina di Regia per l'Italia Internazionale, supportando il potenziamento di grandi eventi fieristici italiani, concludendo accordi con *catene distributive nei principali mercati*, realizzando campagne di comunicazione per promuovere l'immagine del Made in Italy all'estero e contrastare il fenomeno dell'*Italian sounding* e attuando iniziative innovative per promuovere l'accesso all'e-commerce. Parallelamente a questi filoni di attività sono stati mantenuti comunque gli approcci tradizionali di promozione: partecipazioni collettive di aziende italiane alle principali fiere internazionali all'estero, le attività di incoming in Italia di buyers esteri cui accennavo prima, gli interventi di formazione e informazione,

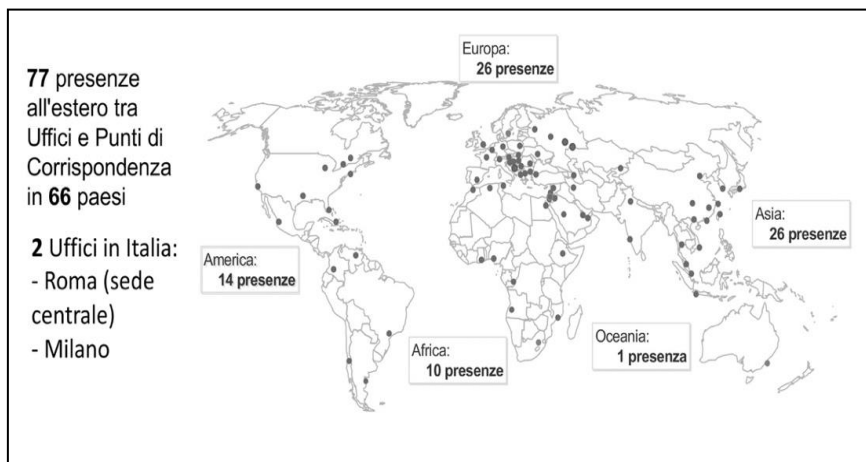
tra questi, ormai tradizionale, è il Roadshow per l'internazionalizzazione che porta con vari appuntamenti nel corso dell'anno in varie città italiane le capacità di servizio di ICE e degli altri componenti del Sistema Italia per l'internazionalizzazione.

La struttura di ICE-Agenzia

L'ICE viene istituito nel 1926. Dall'istituzione dell'ICE – Agenzia del 2012, non è più presente una rete di Uffici in Italia, a eccezione di ICE Milano e ovviamente della Sede centrale di Roma. L'azienda può rivolgersi alle locali Camere di Commercio. L'ultima legge di riforma, varata nel 2016, dispone che le Camere di Commercio non possano organizzare autonomamente interventi promozionali diretti sui mercati esteri. A tal proposito implementando un accordo tra Ministero dello Sviluppo Economico ed Unioncamere, ICE ha iniziato, in collaborazione con la stessa Unioncamere, una intensa attività di stipula di accordi operativi di servizio con le singole Camere di Commercio italiane per la realizzazione all'estero di piani operativi che programmano attività di promozione/servizio sui mercati esteri realizzati mediante la rete degli Uffici ICE all'estero. È iniziato nel gennaio 2018 ed è ancora in atto. Al momento, abbiamo accordi conclusi con 23 Camere di commercio. L'obiettivo è quello di ribaltare su ICE la domanda di internazionalizzazione proveniente dai territori delle camere di commercio competenti. Oltre a tale presenza “mediata” sul territorio italiano, che è ulteriormente più articolata di fatto in virtù di accordi e occasioni di collaborazione finalizzati alla realizzazione di interventi promozionali specifici con altri enti territoriali e associazioni d'impresa: Confindustria, sia “territoriale” che nell'espressione delle associazioni di riferimento merceologico, CNA, Confartigianato, Confcooperative ed altri), l'ICE dispone – è questo il tratto strutturale distintivo principale – di un'ampia rete di Uffici all'estero per svolgere il proprio lavoro sia di assistenza che di promozione. Non parliamo qui di un'attività di rappresentanza di interessi economici spesso ricompresa sotto la dizione “diplomazia economica”, ma di uno strumento che è fattivamente operativo a sostegno delle imprese e attraverso il quale passa una parte importante di quella “realtà” operativa di servizio che ICE è chiamato a mettere a disposizione delle

aziende. Gli Uffici ICE all'estero hanno un costante dialogo con le singole aziende italiane sia richiedenti servizi, sia partecipanti ai vari momenti promozionali programmati annualmente. Le richieste più semplici che riceviamo sono di questo tipo: "Faccio questo prodotto, trovatemi un compratore estero", oppure "L'ICE organizza la tal fiera sul tale mercato estero, voglio parteciparci anch'io." Noi rispondiamo realizzando quanto l'azienda ci chiede nel modo più pratico. Qualche esempio: siamo responsabili, avvalendoci naturalmente di maestranze locali specializzate, per la messa in funzione del padiglione italiano ad una fiera all'estero, selezioniamo gruppi potenziali di *buyers* da invitare in missione in Italia, o svolgiamo attività di consulenza specialistica di alto livello in temi quali la protezione della proprietà intellettuale e la protezione dei marchi o l'attrazione di interventi utili ad attrarre capitali esteri. La rete di uffici ICE all'estero, che è parte integrante della struttura ICE è, con compiti che variano rispetto agli Uffici della Sede di Roma a seconda della tipologia delle singole iniziative da mettere in campo, essenziale alla realizzazione di tutte le attività di servizio alle imprese.

Figura 2 La rete di ICE-Agenzia nel mondo



Le presenze ICE all'estero sono 77 suddivise in 66 Paesi. La rete è composta da 65 uffici e 12 punti di corrispondenza – ovvero unità che si riferiscono a un Ufficio di riferimento. Gli Uffici sono composti nella loro generalità da un ristrettissimo gruppo di personale di ruolo

proveniente da Roma e per la maggior parte di unità di personale assunte localmente. Si tratta di professionalità che rappresentano un *asset* importante: colleghi che conoscono perfettamente il mercato locale, con cui hanno grande dimestichezza e che sono dediti a intrattenere relazioni stabili con gli operatori economici locali, per interpretare ogni segnale che possa trasformarsi in domanda di prodotti italiani. Tutto questo, ovviamente finalizzato a mantenere sempre aggiornata quella competenza e conoscenza dei mercati esteri che ci consentono di servire stabilmente al meglio le esigenze delle aziende italiane.

ICE imbastisce e mantiene, sia in Italia che all'estero, tutta una serie di relazioni che contribuiscono a questo stesso fine. In tal senso lo strumento principale, come accade nel caso descritto prima con le CCIAA italiane, è quello degli accordi con varie organizzazioni, pubbliche e private, italiane ed estere che in qualità di partner sono sinergiche alla finalità di svolgere al meglio i compiti affidati all'ICE. Realizziamo accordi quadro di natura istituzionale ed accordi operativi di collaborazione. Abbiamo tutta una serie di rapporti che ci serve per offrire alle aziende italiane la migliore conoscenza ed il migliore utilizzo dei *Free Trade Agreements*, che aprono possibilità di ulteriori spazi di business commerciali con mercati di rilievo come Canada e Giappone, ad esempio. O ambiti di iniziative di magnitudo globale quali le Expo universali, la prossima di Dubai 2020 che vede il nostro Ufficio di Dubai già da tempo molto attivo nella realizzazione di un ampio numero di iniziative, sia preparatorie che di favorimento della partecipazione diretta delle aziende all'importantissimo appuntamento del 2020. Abbiamo quattro *desk* impegnati all'estero per la tutela della proprietà intellettuale, un tema molto delicato su cui ci sono norme internazionali molto cogenti da interpretare. Questi *desk* ci aiutano nelle attività di contrasto alla contraffazione dei prodotti italiani all'estero. Attraverso questi si segnalano i casi di contraffazione dei prodotti italiani e si forniscono alle aziende italiane servizi, suggerimenti e modalità di protezione dei loro interessi possibilmente in anticipo rispetto alla loro interazione concreta con i mercati esteri.

L'*Italian sounding* è uno di questi aspetti, anche se per la sua connotazione, si presta ad essere contrastato eminentemente con attività promozionali che consentano ai distributori ed ai consumatori internazionali di saper distinguere il vero italiano dal falso. Per contrasto

si può aggiungere che il fenomeno, mettendo in luce il particolare successo di tutto quello che “suona” italiano, ci fa al tempo stesso comprendere che i margini di miglioramento del nostro export sono ben più che ragguardevoli. Le valutazioni sono varie, ma si considera che il fenomeno, dato in crescita costante, denota uno spazio sui mercati esteri per il prodotto italiano autentico che sfiorerebbe i 90 miliardi di Euro.

Come opera ICE-Agenzia

La dimensione concreta dell'azione di ICE a vantaggio delle imprese. “Il cliente al centro” non è un vuoto slogan, ma l'orientamento ormai esiziale dell'attività dell'ICE.

Nella realizzazione dei vari interventi, l'ICE applica i principi della norma internazionale UNI EN ISO 9001:2015 a tutte le sue sedi in Italia e all'estero, così da garantire costantemente il miglioramento della qualità dei servizi a tutti i nostri clienti, ovunque essi si trovino.

Ha certificato, inoltre, dal 2016 il proprio Sistema di Gestione per la Qualità per la *progettazione ed erogazione di servizi di promozione e cooperazione nei settori industriali, agricolo e agro-alimentare, della distribuzione e del terziario finalizzati all'internazionalizzazione delle imprese e reti italiane di imprese; di servizi e prodotti di informazione; di servizi di assistenza a imprese e istituzioni; di formazione a imprese e a giovani laureati; di promozione dell'Italia quale destinazione degli investimenti esteri.*

Per il 2018 è stato ottenuto il rinnovo della certificazione sulla base della norma internazionale UNI EN ISO 9001:2015 per la sede di Roma e Milano e per gli uffici esteri di Istanbul, Madrid, San Paolo, Varsavia e Tokyo con estensione all'Ufficio di Toronto.

L'applicazione della norma garantisce che il processo di realizzazione dei servizi corrisponda a determinate specifiche e che tutte le fasi relative alla loro realizzazione siano *controllate, ripercorribili e verificabili*, assicurando una maggiore affidabilità, efficienza interna e pronta risoluzione di eventuali disservizi.

Sempre di più inoltre utilizziamo, infatti, un approccio integrato al cliente che implementiamo con l'ausilio di una piattaforma di CRM (*Customer Relation Management*). È un approccio piuttosto nuovo, tanto nell'ambito

generale della Pubblica Amministrazione, che nell’ambito specifico di ICE, grazie al quale riusciamo ad essere sempre più proattivi nei confronti della clientela, a tracciare il cliente e ad evidenziarne le probabili occasioni di business future.

Se l’azienda-cliente, adeguatamente orientata, ha chiesto un tipo di servizio per accedere ad un mercato, sarà poi ricontattata per verificare se ha raggiunto l’obiettivo e che tipo di ulteriore servizio gli si può offrire per radicarsi sul quel mercato e possibilmente affrontarne di nuovi. Chiaramente, abbiamo anche dati che ci aiutano in questo, che sono prodotte e gestite internamente direi “da sempre” in considerazione del fatto che l’ICE è attivo dal 1926, pur con il nuovo format derivato dalla riforma 2012.

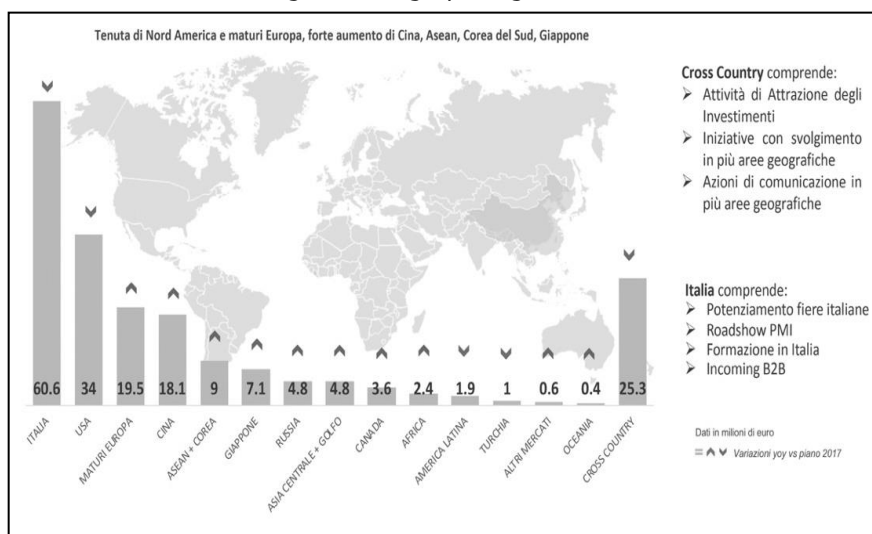
Il numero dei servizi personalizzati a catalogo forniti alle aziende nel 2017 è aumentato di circa il 30% siamo a circa 15.000 servizi fruiti.

ICE è in grado di svolgere il proprio ruolo perché “vive” ed è direttamente presente sui mercati esteri attraverso la propria rete di Uffici ed attraverso questi, conosce le dinamiche che sono presenti sui singoli mercati esteri attraverso una conoscenza diretta delle aziende straniere potenziali partner commerciali ed economici delle nostre aziende e del loro agire. Sintetizzando: è in costante dialogo con i mercati esteri. È questa composita conoscenza che ci consente di servire le aziende italiane. Per aiutare queste aziende e consigliarle sui passi da seguire per posizionare utilmente il prodotto nei canali distributivi del Paese verso cui mostra interesse, è necessario ragionare con la mente e con gli occhi del mercato straniero, ovvero del possibile partner commerciale/economico estero. Ed è anche per questo che ICE, con la sua presenza diretta all’estero, viene ritenuto importante da molte aziende manifatturiere che si avvalgono dei suoi servizi, per orientarle e affiancarle.

Recentemente, mediante un nuovo indicatore strategico di impatto, l’ICE ha misurato l’efficacia dei propri servizi sull’export delle aziende clienti. Ciò è avvenuto in collaborazione con l’Istat che ha messo in relazione le banche dati della clientela ICE con gli archivi dei microdati delle imprese attive nel commercio internazionale. L’analisi ha considerato le imprese che nel 2015 hanno usufruito di servizi promozionali e di servizi di assistenza ICE a pagamento, con la finalità di verificare l’andamento delle loro vendite all’estero nei due anni successivi. L’efficacia è stata valutata comparando la performance di vendita delle aziende clienti

dell'ICE con le esportazioni del resto delle aziende esportatrici. Bene, nel periodo 2016-2017 i clienti dell'ICE hanno accresciuto le loro esportazioni del 9,7%. Più di quanto abbiano fatto le aziende non clienti ICE. I dati relativi al gradimento dei servizi resi dall'ICE, rilevato nell'ambito della valutazione della performance dell'ICE anche per il 2017, in ottemperanza a quanto previsto da un decreto legislativo del 2009, sono particolarmente soddisfacenti e sono consultabili sul sito internet dell'ICE nell'apposito capitolo del Rapporto "l'Italia nell'economia internazionale" 2017-2018.

Figura 3 Geografie target nel 2018



In aggiunta a quanto detto sull'articolazione dell'offerta dei servizi promozionali e di assistenza dell'ICE vorrei sottolineare un nuovo ambito che ICE sta sempre di più presidiando per poter fornire le aziende di nuovi strumenti di internazionalizzazione. Mi riferisco all'*export attraverso i canali di distribuzione digitali*: interazione con gli e-tailers, i marketplaces etc... Su questo tema l'ICE, in linea con quanto imposto dalla domanda internazionale, sta sempre di più proponendo specifiche attività alle aziende italiane. Sia mediante la messa in campo di attività formative specifiche, sia in termini di proposte concrete per un loro utilizzo.

Per dare un'ulteriore idea della molteplicità e del grado di approfondimento dell'azione ICE sui mercati esteri, prendo l'esempio di un nuovo approccio che possiamo definire multicanale della promozione ICE. Al fianco di progetti di promozione sui mercati esteri che integrano le promozioni sui canali fisici della grande distribuzione organizzata estera con i canali on line, ICE realizza iniziative tagliate sulle esigenze delle PMI italiane. Innanzitutto la formazione e la sensibilizzazione rivolta alle imprese di piccola dimensione per un più capace utilizzo degli strumenti digitali per la promozione delle proprie produzioni sui mercati esteri. Nel 2017 sono stati realizzati programmi articolati che hanno previsto: accordi con e-tailers internazionali che gestiscono l'ingresso sul mercato (go to market) per le imprese italiane. Ne cito solo uno: l'accordo con un e-tailer globale come Yoox in Cina e negli USA.

Un altro esempio pratico di attività promozionale svolta è quella per la realizzazione di *manifestazioni espositive all'estero*, una forma classica e tradizionale quanto si vuole, ma che è tra gli strumenti di intervento all'estero più richiesti dalle aziende italiane ed è, non per caso, la prima voce di intervento in termini di budget promozionale dedicato. Mi si chiede: Che cosa fa in concreto l'ICE?

Prendiamo l'esempio della partecipazione collettiva delle aziende italiane alla fiera “Fancy Food” di New York, principale fiera del mercato nordamericano che si svolge tradizionalmente da moltissimi anni almeno in due edizioni annuali. In primis ICE è incaricato della finalizzazione di un contratto per l'affitto dell'area espositiva sulla quale verrà realizzato il padiglione italiano. Il padiglione dovrà ospitare, diciamo ad esempio, 150 aziende italiane. Organizzare la presenza in fiera delle aziende vuol dire progettare la realizzazione di un padiglione italiano, far circolare la notizia dell'iniziativa sul mercato italiano per raccogliere l'interesse delle aziende a partecipare come espositori, rilevarne le esigenze concrete che queste stesse avranno in fiera: quanto dev'essere grande lo stand richiesto da ciascuna azienda? Quante vetrine dovrà contenere? L'azienda ha bisogno di una vetrina condizionata? E così via. Fatto ciò bisognerà allocare gli spazi, “mettere in pianta gli stand aziendali”. Tutto questo lo fa ICE, direttamente in collaborazione con maestranze specializzate per quanto riguarda la realizzazione fisica dell'area espositiva e dell'allestimento della stessa. A fianco di quanto necessario alla realizzazione fisica del padiglione, ICE dovrà sensibilizzare i *buyers*. Nell'ambito di una

grande fiera internazionale riconosciuta in tutto il mondo, non ci saranno grandi problemi di reclutamento. Il *buyer* per lo più ha già in programma di andare, in quei tre giorni di giugno, alla “Fancy Food” di New York. Ed è interesse suo, perché lì trae ottimi spunti per l’approvvigionamento e l’aggiornamento del suo catalogo dei prodotti trattati. Bisogna però fare in modo che lì, tra la moltitudine di aziende straniere, tutte agguerrite concorrenti di quelle italiane, trovi e incontri le nostre aziende italiane e prenda contatto con i loro prodotti. A seconda di quello che le aziende chiedono e di ciò che il *budget* a disposizione consente, l’Ufficio ICE di New York, incaricato per la realizzazione dell’iniziativa, in accordo con l’Ufficio della Sede di Roma preposto alla promozione del settore agro-alimentare, realizzerà attività, collaterali alla fiera. Ad esempio, una campagna pubblicitaria per intercettare compratori di agroalimentare italiano – compratori che agiscono in quel segmento all’interno del quale, si ritrovano i prodotti che sono presenti in fiera. Realizzerà momenti di incontro ad hoc, comunicazioni alla stampa specializzata americana, importantissimo tramite utile per “accendere i riflettori” sui prodotti innovativi del Made in Italy. La fortissima segmentazione di un mercato così evoluto come quello del *food&wine* USA porta ICE a puntare necessariamente a quel segmento che meglio serve gli interessi del prodotto italiano presente in fiera, in genere quello di fascia alta. ICE dovrà dunque stimolare gli attori della distribuzione USA che fanno capo a una specifica stampa specializzata, piuttosto che altre. Si realizzeranno inserti pubblicitari su una rivista specializzata per i *foodies* piuttosto che su una rivista rivolta specificamente ai *traders*, che è letta da operatori del settore.

Concludo rispondendo ad una domanda con una nota sulla necessità di porre molta attenzione a segmentare il mercato, a scegliere bene il target del Made in Italy. Se promuovo il vino italiano negli USA, e l’obiettivo è che se ne venda il massimo possibile, a quali consumatori dovrò rivolgermi? Mi si chiede: I consumatori americani di discendenza italiana o chi frequenta tradizionalmente un ristorante di cucina italiana, sarà un target privilegiato? La risposta è che per ICE è doveroso puntare – per un migliore utilizzo delle risorse pubbliche in un mercato altamente competitivo come gli Stati Uniti – anche su un target diverso: quello, ad esempio, di chi preferisce il vino francese, che poi continua ad essere per lo più la parte alta del mercato, quella più evoluta in termini di gusti e la

più ricca di disponibilità economiche. Si dovranno dunque mettere in campo azioni volte a convincere questo target di consumatori. Poi chiaramente, quando si dovrà sviluppare un'azione di comunicazione, probabilmente si incroceranno varie classi di domanda. Ma se devo provare ad assicurare ad un'azienda italiana un ottimo posizionamento, non necessariamente gli proporrò di mettere nel mirino il consumatore già esperto di vino italiano. E se voglio che l'azienda si ponga in maniera ottimale rispetto all'acquirente danaroso americano, pure attraverso gli importatori o i distributori che già hanno portato il suo vino sul mercato, cercherò il consumatore che legge riviste specializzate come *Wine Spectator* o *Wine Enthusiast* o “frequenta” i sofisticati circoli di certi siti specializzati, se parliamo di *foodies*, come *Bon Appetit*, lo chef o il *restaurant manager* che per doveroso “aggiornamento professionale” leggono *Food Arts*. Sto trascurando volutamente il canale digitale in quanto già prima vi ho illustrato la dinamica “multichannel” dell'azione promozionale ICE. L'obiettivo è sì di insistere su chi già conosce il vino, ma direi più marginalmente su chi è già ben acculturato sul vino italiano. La vera sfida sarà quella di sostituire il vino italiano ad altri vini concorrenti; in fin dei conti, cioè, quella di convincere il consumatore americano, mi si passi la sintesi estrema, che il tacchino del *thanksgiving* è più buono se accompagnato con il vino italiano! È questo l'ingaggio di base, l'obiettivo come vedete molto concreto che perseguiamo. Il migliore impiego delle risorse economiche messe a disposizione di ICE in quanto ente strumentale, in primis del Ministero dello Sviluppo Economico, per centrare l'obiettivo di una sempre crescente diffusione del prodotto italiano sui mercati esteri.

LA STRATEGIA ICE PER L'ACCESSO DIGITALE AI MERCATI INTERNAZIONALI

Valerio Soldani*

In questo contributo delineeremo un quadro relativo al contesto che guida la *digital strategy* di ICE – Italian Trade Agency; quindi, quello che mettiamo in pratica all'interno del “Piano di Promozione Straordinaria” del Made in Italy per accompagnare le imprese all'estero.

Successivamente ci soffermeremo su due progetti interessanti, pratici, che sono già online: uno per il modello *marketplace*; uno per il modello di *e-tailer*. Questo ci permetterà di capire più nel vivo cosa facciamo, al di là delle strategie.

Partiamo da un dato fondamentale. Dal 2015-16 come agenzia abbiamo iniziato a incrementare in maniera sempre più drastica i finanziamenti per le *partnership* con il mondo del *retail*; quindi, gli accordi con la GDO – che non comprende solo la “Grande Distribuzione Organizzata”, ma anche le catene di *independent retailer* estere – e i progetti di *e-commerce*. Una quota che, dal 2016 al 2018, è aumentata sempre di più, fino circa al 20%.

I risultati che abbiamo presentato in Cabina di Regia sono interessanti.

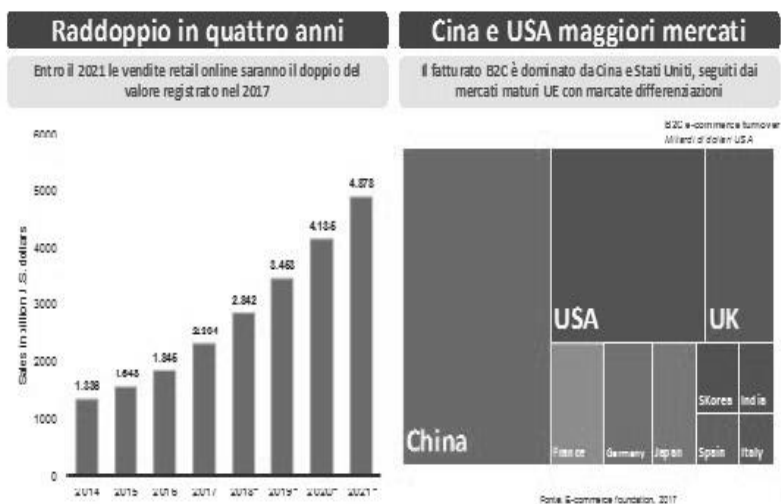
Riguardo ai *canali tradizionali*, avendo *partnership* con catene quotate in borsa e orientate al *retail* di tipo B2C – cioè, dalle aziende produttrici italiane ai consumatori esteri – abbiamo dei dati di misurazione dell'efficacia degli interventi. Negli ultimi 3 anni circa, 5.000 imprese hanno partecipato ai programmi ICE e alle *partnership* con i *retailer*; di queste circa 1000 sono nuovi fornitori, che prima non erano a scaffale nei nostri partner internazionali, ad esempio Walmart. Questi soggetti hanno generato 312 milioni di acquisti *wholesale* aggiuntivi; ma la cosa più interessante è il moltiplicatore: ogni euro investito ha riportato in media

* Dal 2019 lavora presso l'Agenzia ICE di New York. Precedentemente ha fatto parte del Team e-commerce presso la Direzione Generale ICE di Roma (Presentazione tenuta il 18 novembre 2018).

15 euro di ritorni in termini di acquisti *wholesale*. Tra i settori che hanno performato meglio troviamo la gioielleria, l’alta bigiotteria, alcune linee della moda.

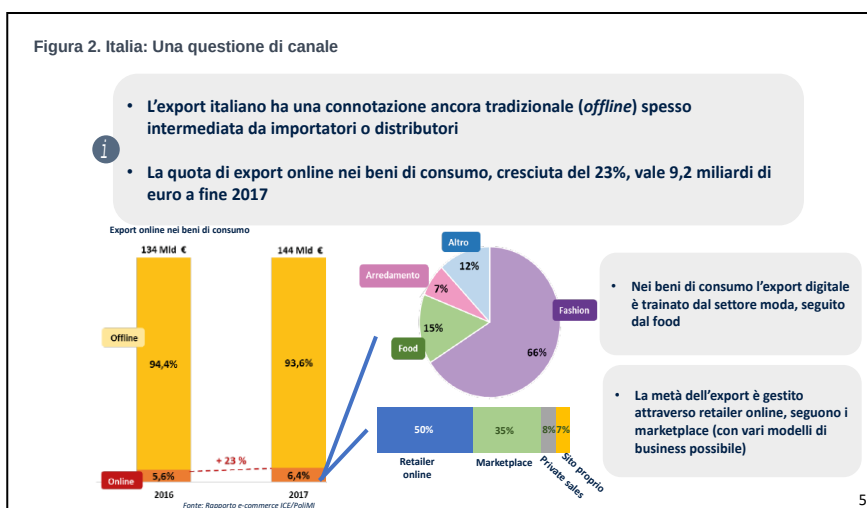
Per quanto riguarda l’*e-commerce*, il contesto di mercato che ha guidato la strategia dell’ICE e del “Sistema Paese” in generale nel mettere a punto i progetti è delineato nella *Figura 1*. Questa riporta, a sinistra, il “noioso” grafico dell’*e-commerce* – noioso, perché mostra un *trend* costante di crescita del fatturato, in tutti i Paesi, senza sbalzi. La stima è di circa 4500 miliardi di dollari di *online retail sales* entro il 2031. Rispetto al 2017, in 4 anni, si registrerà un raddoppio delle vendite *retail online*. A destra, nella figura, abbiamo la fisionomia del mercato globale nel settore: alla guida di questo *rush* globale dell’*e-commerce* si collocano la Cina e gli Stati Uniti, che da soli muovono oltre il 50% di volume di mercato. Tutti gli altri hanno un impatto decisamente minore, ad eccezione del Regno Unito che rappresenta un leader nel contesto digitale dell’Unione Europea e che ha una forte ampiezza di mercato. Come si vede, l’Italia è indietro.

Figura 1. Il rush globale dell’e-commerce



La *Figura 2* considera tutto l’export italiano dei beni di consumo intesi in senso statistico; quindi, tutto ciò che è definito “bello e ben fatto”, il Made in Italy – cioè, dei circa 400 miliardi dell’export italiano, tutta la quota ripartita tra arredamento, *food*, *fashion*, etc. Nelle due colonne a

sinistra, la quota in basso, (6,4% nel 2017) è la parte di export che ha viaggiato online; una quota molto residuale, pur sostenendo un tasso di crescita in linea con quello della Figura 1 – che descrive un *trend* di mercato consolidato, che ormai si registra pressoché ovunque. Questo export digitale è trainato dal settore *fashion* (66%), che non contiene solo la parte *appareal* o *clothing*, ma anche gli accessori (borse, calzature, pelletteria, alta bigiotteria). Seguono il *food* (che include il vino) e l'arredamento. Questo è un chiaro segnale di ritardo. Il fashion appartiene alla cosiddetta “first wave” dell’*e-commerce*. Il consumatore medio inizia ad acquistare online (prima per il prezzo, poi per l’esperienza e infine per abitudine) partendo dall’elettronica, poi si sposta ai servizi di viaggio e poi gradualmente alla moda; tutto il resto viene dopo. La spesa online, l’acquisto del prodotto di *food* è un passo abbastanza audace. Quindi, scontiamo un ritardo dal punto di vista merceologico.



Bisogna tener presente che l'export non avviene mai senza intermediari. Questo è un aspetto fondamentale. Per anni si è parlato di “disintermediazione del digitale”. La possibilità che l'azienda raggiunga il consumatore, in modo diretto, senza intermediari non è vera in tutti i casi. Di fatto, questo export digitale avviene per il 50% attraverso gli *e-tailer* (i *retailer* online), di cui analizzeremo nel dettaglio il modello di business; per il 35% attraverso i *marketplace* come Amazon, Alibaba, Lazada e tante altre infrastrutture di grosse società tecnologiche. I

marketplace offrono un’infrastruttura, al pari di un *mall*: si apre uno store e si inizia a vendere; i *marketplace* ti danno, quindi, una struttura, dei servizi di profilazione (che migliorano sempre di più anche grazie ai contenuti aggiuntivi che veicolano, ad es. *Prime Video* di Amazon) e magari dei servizi di logistica. Il confine tra *e-tailer* e *marketplace* è spesso labile. Il primo compra la merce e la rivende, come un *retailer* fisico. Amazon, ad esempio, è entrambe le cose. Se si acquista, ad esempio, una cravatta su Amazon, ci si trova di fronte a un’etichetta che avverte: “venduta da XY” (e dunque Amazon fa da *marketplace* per il tal venditore) o “venduta da Amazon”. Quando il prodotto genera volumi importanti oppure diventa una *commodity*, Amazon valuta se iniziare a venderlo direttamente: diventa un *e-tailer*. In entrambi i casi, però, c’è sempre un intermediario.

La quota grigia nella *Figura 2* è rappresentata dai cosiddetti *private sales*. Esistono tanti siti del genere, ad es. *Vente Privée*. Basta iscriversi alla *newsletter*, e aver la opportunità di usufruire di sconti o trattamenti riservati solo alla community. Un 7% delle vendite avviene poi attraverso un “sito proprio”. L’impresa investe in una infrastruttura, comincia a vendere, con tutti i problemi che conseguono.

Complessivamente dove siamo posizionati come Paese in termini di incidenza dell’*e-commerce* sul *retail*? Secondo stime di ICE e Politecnico di Milano la situazione è la seguente: Italia 5,7%, Regno Unito 18%, Germania 14%. In Germania si è scontato un enorme gap nella fiducia dei consumatori verso i pagamenti digitali. Ancora oggi, quello più diffuso è un particolare bonifico bancario – che c’è anche in Italia, si chiama *My Bank* – che garantisce la non-annullabilità del pagamento. Non era un mercato facile da penetrare, eppure oggi vi si registra un’incidenza del 14%: ben più del doppio dell’Italia. Spesso – come ricordano anche i *player* del digitale in Italia – è un problema dovuto più all’offerta che alla domanda, nonostante il *digital divide* ecc. Quante aziende vendono online? I dati dell’UNCTAD e della Commissione Europea partono da un’incidenza di almeno l’1% del fatturato, che è come dire quasi nulla. Noi con l’8% siamo comunque in basso rispetto alla media UE del 18%. Nell’Europa a 28, ci qualificiamo al quartultimo posto in termini di digitale, subito sopra la Bulgaria e altri Paesi dell’Europa Centro-Orientale. Uno degli indicatori che ci tirano giù è quello relativo al volume di vendite online delle piccole e medie imprese. Insomma siamo

in un contesto in cui c'è un enorme potenziale, perché l'Italia è un Paese esportatore, ma su questo canale scontiamo un ritardo.

I motivi del ritardo stanno soprattutto nell'offerta. È vero che anche la domanda fatica ad adattarsi, per una questione di *digital divide*, di capacità, ma è soprattutto un problema di offerta. Le aziende faticano ad implementare una *digital strategy*, a presidiare i canali digitali, a investire su un personale che abbia le *skills* necessarie. Ogni anno si tengono dei focus settoriali. Aziende e università concordano sull'affermare che il problema più grosso è quello dell'offerta; la domanda si adatta più facilmente.

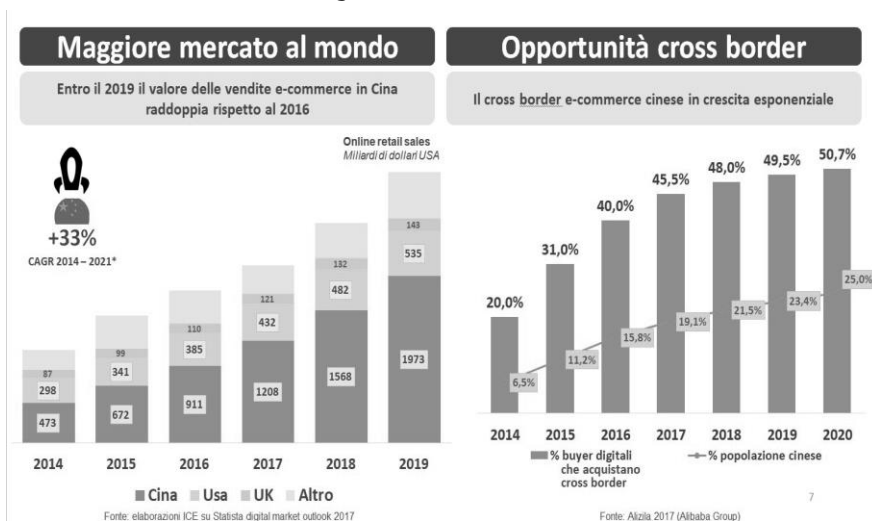
Anche le persone della c.d. "Generazione X" che segue il cluster di età dei millennial, riescono ad accedere a Internet e ad acquistare. Oggi tutti hanno uno smartphone e stanno imparando ad usarlo. In Cina, per fare un esempio, anche i settantenni pagano con "WeChat Pay" pur non essendo certamente parte di una generazione di nativi digitali.

Cina e Stati Uniti: i due mercati che guidano il trend

La Cina è il maggiore mercato al mondo. Il razzo raffigurato nella *Figura 3* indica il tasso composito annuo di crescita. I colori fanno ben capire la dimensione dell'economia cinese rispetto al resto del mondo nel campo dell'*e-commerce*. Gli Stati Uniti sono il secondo mercato più grande e – come evince dai dati relativi a export e *retail* – costituiscono un mercato fondamentale e consolidato; eppure impallidiscono di fronte al *trend* della Cina. Il dato è quello delle vendite *retail*, quindi dall'impresa al consumatore (B2C). Non è l'ingrosso, ma il canale successivo.

Una minoranza dei consumatori acquista *cross-border*. Wish e Ali Express sono *cross-border*. Parte tutto dalla Cina (o comunque dal di fuori dell'UE) e arriva sin qui, pur mantenendo la logistica nel Paese di origine. È un acquisto residuale. Su 100 transazioni, solo una piccola parte è *cross-border*. Di solito il *driver* è il prezzo; altrimenti, a parità di condizioni, i consumatori preferiscono acquistare nel proprio Paese, per un'esperienza migliore e più veloce. L'Europa è ritenuta più sicura e l'attesa non è secondaria, in un mondo dove arriva "tutto e subito". In Cina è il contrario; si stima che entro il 2020 metà dei *buyer* digitali (cioè il 25% della popolazione cinese) acquisterà *cross-border*.

Figura 3 La Cina online



Fonte: Elaborazioni ICE su Statista Digital Market Outlook 2017; Alizila 2017 (Alibaba Group)

Per dare un’idea dell’impatto, pensiamo ad uno dei più interessanti *retailer* italiani che fanno export digitale verso la Cina: LuisaViaRoma, di Firenze. Fattura 130 milioni di euro solo in Cina, online. È *cross-border*, perché spedisce tutto da Firenze, mantenendovi la logistica. Ha un team marketing consolidato. Nell’*e-commerce* ci ha creduto, ci investe, l’ha creato da zero. LuisaViaRoma è un *retailer* puro. Per il cinese (soprattutto se *millennial*), il fatto di avere il pacchetto di abbigliamento che arriva da Firenze non ha prezzo, perché significa che è genuino e autentico. In seconda istanza, è un plus perché equivale a comprare il prodotto tipico che viene dal Paese che rappresenta la “patria della moda”, e ha tutto un universo valoriale che giustifica l’attesa e a volte anche un *premium price*.

Spostando il focus sul mercato cinese e sui suoi marketplace, notiamo che c’è una sorta di duopolio. Alibaba Group ha una serie di piattaforme *e-commerce*, tra cui Tmall.com, che è quella più qualificata e che di fatto copre quasi il 60% delle transazioni *marketplace* nel Paese. Questo gigante dell’*e-commerce* vede erodere la propria quota da JD.com, uno sfidante molto agguerrito. JD.com appartiene al gruppo “Tencent”, il colosso dei *social network* che ha lanciato WeChat che è di fatto il social

network leader in Cina. In Italia, WeChat è una sorta di WhatsApp; in Cina, è l'equivalente di Facebook, Instagram, Google Maps e di un sistema di pagamenti. Grazie ad una intelligenza molto sviluppata e consolidata crea una profilazione dettagliata dei clienti arrivando quasi a conoscere perfettamente ogni utente. È utilizzabile ovunque per pagare ed è di fatto il social network dove i cinesi condividono qualsiasi cosa. Tencent deriva 1/5 del proprio fatturato dai videogames, tra cui il più importante è "Player Unknown Battleground", un *multiplayer* che crea fenomeni di dipendenza. Tutto il resto è per i pesci piccoli. Per comprendere la portata del mercato, basti pensare che il "pesce piccolo" è Suning.com, il più grosso *retailer* cinese nonché proprietario dell'Inter. Oggi Suning sta investendo molto nell'*e-commerce*; i *retailer* tradizionali si svegliano tardi ma fanno le cose per bene.

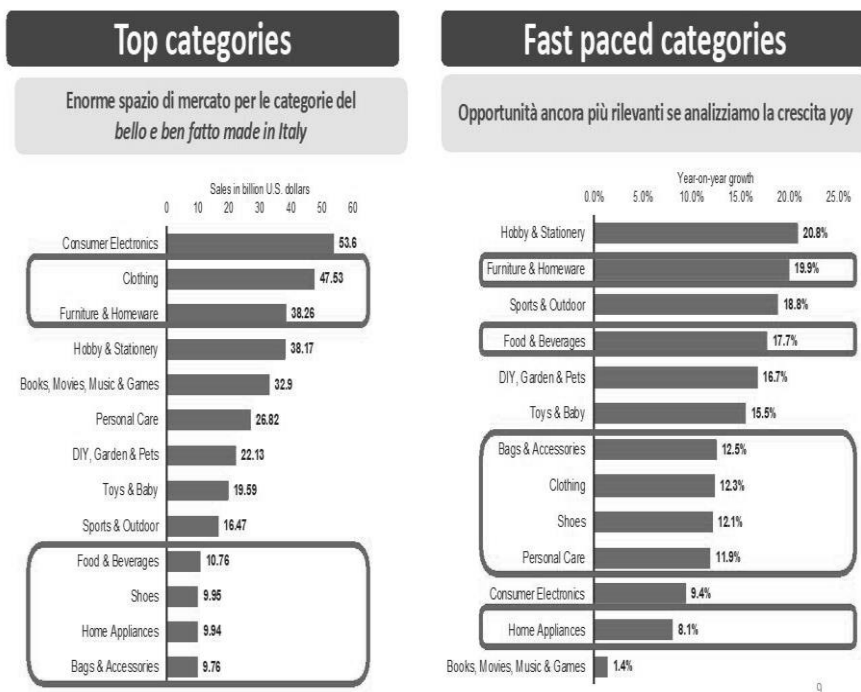
In Cina, i consumatori acquistano moltissimo attraverso il canale *cross-border*. Ciò avviene, da sempre, attraverso la diaspora cinese. I cinesi si servono di persone che sono in Italia e, su commissione, comprano e spediscono i prodotti (spesso in nero). Dal 2016, per acquisire un po' di gettito e regolarizzare le transazioni, il governo cinese ha adottato una norma senza eguali nel mondo sull'*e-commerce cross-border*. Entro certi limiti – 20mila euro circa l'anno e 260 euro a spedizione – i consumatori cinesi che comprano su piattaforme *cross-border* o in modalità *cross-border* vengono trattati come se acquistassero durante un viaggio in Italia e, quindi, pagano un dazio forfettario. Viaggia tutto in esenzione rispetto alle normative. Si pensi ai prodotti ad alto livello di barriere non tariffarie (ad es., la cosmetica). Questo meccanismo permette di svolgere dei test di mercato in quanto si riesce a vendere il proprio prodotto esattamente come nello store in Italia. Ovviamente non è una passeggiata. È vero che non si deve registrare il prodotto, ma il lo store deve avere una pagina prodotto che segue i gusti del consumatore cinese: estremamente dettagliata, in lingua cinese, lunga 10 o 15 volte in più rispetto a una pagina di un prodotto occidentale. Questa è l'agevolazione, ma i costi ci sono sempre. Nel progetto che ICE ha concluso con Alibaba, ci sono quasi 20 aziende della cosmetica che vendono sulla piattaforma *cross-border*. È una risorsa importante, anche per le aziende strutturate, per fare dei test di prodotto. Barilla, ad esempio, ha 2 store collegati ad Alibaba: su T-Mall.com, che è la piattaforma diretta, e su T-Mall Global che è la piattaforma *cross-border*. Perché uno dovrebbe comprare *cross-border*

quando ha quello diretto? Perché probabilmente il marketing di Barilla testa delle linee prima *cross-border* e poi inizia a venderle in forma diretta. Quindi è una risorsa a tutti i livelli di scala.

Passiamo ora a un *focus* sugli Stati Uniti.

Nella *Figura 4a* l'insieme evidenziato mostra quello che a tutti piace chiamare “Bello e ben fatto”, il *Made in Italy*. Tale insieme comprende l'abbigliamento, il *food and wine*, i prodotti per la casa, gli elettrodomestici, le borse, la pelletteria, le calzature. Nelle *top categories* (a sinistra nella figura), vediamo che una buona parte delle vendite, espresse in miliardi di dollari, è fatta dall'export di questo insieme di beni di consumo. A destra, nelle *fast paced categories* abbiamo una sorta di *top ten* dei trend di crescita delle categorie. Anche qui si registra una forte presenza di quello che può essere un grosso potenziale per l'Italia.

Figura 4a. Il contesto USA: le categorie principali



La *next wave* dell'*e-commerce* è il *food*. Tutti stanno investendo sul *food delivery*, quindi *food service* e la parte di acquisto di *food* online. È uno tra i primi 5 (17,7%) ed è la categoria che crescerà di più a livello mondiale (13,7% di crescita mondiale media entro il 2021), con alcuni Paesi dove crescerà di più e altri in cui crescerà meno. Tra gli *e-stores* più visitati nel 2017, al primo posto si colloca Amazon, anche per la parte relativa ai *warehouse deals*. Secondo posto, Walmart. Si pensava fosse giunta la fine per i *retailer* tradizionali e invece Walmart – con il quale ICE ha concluso un accordo GDO – sta investendo parecchie risorse sul digitale. Tra l'altro, gli *store* sono un'ottima risorsa, sia perché diventano una base logistica sia perché, potrebbero diventare il luogo di una nuova esperienza del *retail*. Più avanti approfondiremo questo tema, delineando un parallelo con la Cina.

Figura 4b. Il contesto USA: le categorie principali



A destra della *Figura 4b* figurano quelli che crescono di più. Una cosa stupisce: molti (Bestbuy, Homedepot, Walmart, Target, Costco, Macys) sono *retailer* tradizionali, del tipo *click and mortar*. Sono *retailer offline* che stanno investendo tantissimo sul *marketing* e sulla parte digitale, seppur in ritardo, e stanno iniziando a erodere quote di mercato ai *retailer* digitali come Amazon, cercando di recuperare terreno. È anche

interessante vedere come si muove la competizione. L’ICE ha stretto accordi con molti di questi *retailer* (ad es. con Walmart, Macy’s, Costco e Kohls) che generano numeri importanti. Più passano gli anni, più rinnoviamo gli accordi, più cresce la quota di prodotti che viene venduta sul canale digitale.

Qual è il target? I *Millennials*. Due concetti sono fondamentali e valgono dappertutto. Primo, questo *trend* di crescita è guidato dalla generazione *millennial*, seguita poi da quelle più giovani e dai nativi digitali. In Cina, questo vale molto di più. Consideriamo una fascia *millennial* ampia (dai 18 ai 35 anni). I prodotti a elevato posizionamento, quelli che BNP Paribas e Tencent definiscono *luxury goods* – sebbene non si tratti di vero e proprio lusso ma di prodotti medi-alti o alti, che comprendono quindi molto export Made in Italy – sono gestiti e acquistati da *millennials* per il 72%. Ciò avviene per due motivi: perché sono quelli con più dimestichezza sui canali digitali; perché è la generazione che sta acquisendo sempre più potere d’acquisto. Il secondo concetto fondamentale è che il *mobile commerce* domina gli acquisti. Si pensi alle tre ricorrenze principali: *Cyber Monday*, *Black Friday*, e *Singles Day*: nel mondo occidentale, oltre un terzo va sul *mobile*; in Cina, è tutto *mobile* (circa 90%). Questo dato non considera il *Singles day* dell’11 Novembre 2018, quando la percentuale è salita al 94%. In Cina non c’è mai stata una fase *desktop* (tastiera e monitor). I nuovi consumatori cinesi sono nati con un cellulare in mano. Questo ha un grosso impatto in termini di marketing e comunicazione: ad esempio che il sito e la comunicazione online dell’azienda devono essere *social*, *mobile*, nativi (non tradotti).

La digital strategy di ICE

Stringendo il focus su prossimi obiettivi da raggiungere, è importante sottolineare come, per la nostra Agenzia, facilitare l’accesso, la presenza e il consolidamento delle PMI italiane sui canali distributivi *e-commerce* – soprattutto in Cina e negli Stati Uniti, per poi espandersi nei Paesi che crescono di più, sia prioritario.

Lo facciamo, prima di tutto, costruendo competenze: abbiamo *formazione* online e offline, delle guide scaricabili sul nostro sito realizzate in collaborazione con Netcom, che sono molto interessanti, dei *videoclip*

online e dei corsi offline che facciamo con Google, con Intesa San Paolo, Netcomm e tanti altri partner. Facciamo anche molto *training on the job*. Le aziende che partecipano ai nostri progetti non sono formate da noi o dalla nostra Faculty, ma dai *retailer*. Ad esempio Yoox ha portato i suoi *team* di Cina e Stati Uniti a formare le PMI che avevano selezionato. Quindi con la *Faculty* e con i partner, cerchiamo di coprire il territorio, facendo formazione d'impresa. Negli ultimi due anni, abbiamo servito circa 1100 aziende, per circa 1200 ore di formazione. L'azienda deve acquisire le giuste competenze anche per governare questi processi di internazionalizzazione.

I modelli di business che abbiamo quindi delineato sono tre:

1. Modello *marketplace*. Ad esempio Alibaba (Cina) e altri con cui stiamo chiudendo accordi. Il marketplace offre solo un "luogo", come in un *mall* fisico tradizionale, mette a disposizione la struttura. L'azienda ci impianta il suo *store*, cura la logistica, i resi, il marketing, tutto a proprie spese.
2. Modello *e-tailer*. Qui da un lato ci sono i *retailer* digitali puri, ad esempio Yoox (Stati Uniti e Cina) e Ocado.com, che si occupano del settore *food* nel Regno Unito. Sono loro a scegliere direttamente l'azienda, comprano il prodotto e curano tutto il processo: l'esportazione, la logistica, i resi. L'azienda deve solo produrre e consegnare. Noi Agenzia ICE negoziamo delle condizioni commerciali, finanziamo 12-18 mesi di piano marketing nei Paesi focus. Il *retailer* si impegna su certi volumi, tipologie di acquisto, inserimento di nuove referenze, fa tutta l'*execution*, anche del piano marketing che abbiamo messo a punto insieme. Dall'altro lato abbiamo i *retailer* tradizionali che investono anche in digitale, i cosiddetti *click and mortar*. Nell'accordo con noi si impegnano ad acquistare prodotti e posizzionarli sui mercati utilizzando sia i canali tradizionali che quelli digitali. Ad esempio COFCO, che è il più grande *retailer* di vino cinese, oltre a piazzare il vino nei 150 *store* di tutta la Cina, deve fare anche della promozione online.
3. Modello di *retail* online diretto, che riserviamo alle aziende un po' più strutturate. Questo modello lo adottano i grandi marchi, che creano il loro sito da zero, cominciano a presidiarlo, e curano da sé l'intero processo. È un po' come la differenza tra aprire un piccolo store in un *mall* o aprirsi una struttura propria nel canale fisico. Noi,

Agenzia ICE, li affianchiamo con investimenti mirati al marketing e al traffico.

Il marketing della promozione costituisce la parte più importante di queste attività. Il *retail* tradizionale era dominato dalle cosiddette “tre L” (*Location, Location, Location*): “conta dove apri”. Se il tuo negozio si trova su una delle vie dello shopping più importanti della città, come via del Corso a Roma, sarà sicuramente più facile avere un maggior numero di clienti. Se sei lontano da queste zone di grande traffico e shopping, hai una visibilità diversa e risultati diversi. Nella rete, la visibilità si compra. Quando hai investito 70-100.000 euro l’anno per aprire un negozio su T-Mall, se non spendi il 35% del tuo fatturato in promozione, campagne *social*, acquisto di traffico, parole chiave sui motori di ricerca, è come se avessi aperto un negozio nella cantina di casa: senza quindi nessuna visibilità. È una fetta importante, ed è proprio dove intervengono le campagne dell’ICE: campagne *social*, eventi fisici che portano al sito, ricerca pagata – quindi *advertising* su Google e altri motori di ricerca, *native advertising* – per cui si cerca di stimolare la parte pagata che traina tutto il resto. Quindi il traffico organico, la gente che ti segue, i tuoi *follower* regolari e gli altri.

Ciò che faticiamo a far capire alle aziende – ed è il motivo del ritardo – è che devono investire. Si tratta di un’esportazione, come nel mondo fisico: non hanno disintermediato. È certamente vero che non ci sono le spese fisiche del negozio legate al posizionamento *premium* in città, ma ci sono altri investimenti dedicati a generare traffico nello store, come quelli che vanno a potenziare il marketing. Nel web, la pedonabilità e il pubblico si acquista e si conquista attraverso campagne di advertising e comunicazione *social* e offline to online. Le campagne digitali di questo genere hanno un costo importante. E non le può fare qualsiasi persona con una conoscenza base del computer; deve occuparsene un’azienda di comunicazione, che sappia svolgere ad esempio una supervisione, soprattutto su testi in cinese, gestiti spesso da terze parti.

Facciamo ora l’esempio di due progetti che abbiamo realizzato.

Il primo è *HelloITA* su Alibaba, su cui abbiamo lavorato per un anno e mezzo e che abbiamo lanciato a Settembre 2018. Il progetto copre le due piattaforme *leader* dell’*e-commerce* in Cina: T-mall Classic è quella diretta, T-mall Global quella *cross-border*. Al progetto hanno aderito 90

delle 160 aziende italiane che vendono con propri *flagship store* in quelle due piattaforme. Vengono soprattutto dal settore moda, *food and wine, lifestyle* (cioè prodotti per la casa). Ci sono sia aziende più grandi (ad esempio Granarolo) che alcune medio-piccole, anche in forma aggregata, come ad esempio “Vino75”, che è un'ex *start-up* di successo del vino, con 80 cantine italiane, o “Tradizione Italiana”, che è un consorzio campano di aziende, “Orobianco” per la moda, ecc. È ovvio che la Cina non è accessibile a tutti. I costi rappresentano una barriera importante per le PMI, con cui stiamo cercando lavorare – sia offrendo incentivi che con il famoso “Fare Sistema”, cioè convincendo le Regioni. Finora, siamo riusciti a convincere Promos Lombardia e la Regione Sardegna – che è molto preparata in questo campo – a emettere dei voucher, perché noi come Agenzia pubblica non possiamo; noi facciamo promozione. Ci stiamo riuscendo perché loro vedono che, remando nella stessa direzione, si crea quella risonanza.

Nel ciclo dell'*e-commerce* – dalla creazione di *awareness* fino all'acquisto e alla fidelizzazione – noi facciamo attività di comunicazione, cerchiamo di spingere il traffico e indirizzarlo su questi 90 *store* italiani. Il 95% dei soldi che investiamo serve a portare la gente sulla *landing page*. La *landing page* in sé va resa dinamica, vanno creati dei contenuti, ma non è quello l'investimento. La cosa interessante è che, dall'operazione di comunicazione, dai *social*, si arriva alla pagina e al prodotto: con due click compro, senza neppure inserire la carta di credito. I cinesi effettuano metà delle transazioni su Alipay. Hanno già un *wallet* elettronico inserito. In Cina si paga *mobile*.

Dopo un mese di *boost*, abbiamo ottenuto 2,5 milioni di visualizzazioni, di cui 2 milioni da visitatori unici. Abbiamo costruito una *community* di 12.000 *follower*, soprattutto giovanissimi (19-24 anni). Alcune categorie vanno meglio, altre peggio. Stiamo cercando di comprenderlo, apportando correzioni in corso d'opera.

La cosa più interessante, a parte i numeri iniziali ottenuti, è che si vede come funziona il *brand hub*, basato su una tecnologia di profilazione nuova lanciata un anno fa. Come profila Alibaba? Innanzitutto bisogna tener presente che Alibaba non è solo *e-commerce*. Ha piattaforme *e-commerce*, quindi dispone dello storico di acquisto dei consumatori; offre servizi di localizzazione, mappe; controlla Fliggy (ex Ali Trip), dove si comprano pacchetti di viaggio, come su Booking.com; ha una serie di

digital media, con una piattaforma equivalente ad Amazon Prime, “You Ku”, lo YouTube cinese; offre servizi finanziari, tra cui la “formichina” *Ant-Financial*, che è l’equivalente di un credito al consumo tipo Findomestic; e ha una rete logistica: in tutto, 500 milioni di *UniIdentity*. Alibaba spia i consumatori “dentro” i pagamenti che effettuano, non solo online ma anche offline, per profilarli. Sono 2,5 miliardi di *big data*, di *gigabite* prodotti al giorno, per la maggior parte strutturali. La strategia di profilazione che Alibaba segue è ben esemplificata dal caso di *Mysteryous Becky*.

Becky è una ragazza che si è laureata 3 anni fa, ha cambiato 2 lavori e da poco ha sviluppato un *hobby* per l’escursionismo. Ha due “anime”: c’è una Becky alpinista e una un po’ più artistica, colorata. In precedenza, Alibaba la profilava solo sulla sua *shopping history* online! Becky su Alibaba compra scarponi – magari perché conviene – mentre compra il rossetto in uno *store* fisico come Sephora, perché vuole provarlo prima. Becky ama seguire le serie TV più romantiche, ma anche questo non risultava dal suo semplice profilo di acquirente *online*. Quindi Alibaba sbagliava strategie di *marketing*, profilando un acquirente solo per una parte della sua vita, della sua “anima”. Ora, con lo sviluppo di questa nuova tecnologia di profilazione e integrando tutte le informazioni su Becky provenienti da più fonti, entrambe le sue anime sono “emerse”. In Cina, questa profilazione funziona bene e dà risultati interessanti perché è tutto molto monopolizzato.

Concludo con il progetto Yoox. Yoox è un *e-tailer*. Lo *shop in shop* dell’Italia su Yoox si vede soltanto in Cina e negli Stati Uniti, perché il nostro investimento non è finalizzato a vendere in Italia. Ci sono 120 PMI che i loro *buyer* hanno selezionato secondo gli obiettivi di vendita che abbiamo concordato. Abbiamo investito circa 3 milioni di euro. Già per la stagione *Fall-Winter* 2018, che si compra un anno prima, loro hanno speso circa 6 milioni di euro di acquisto *wholesale*. Il 30% sono *new comer*; non vendevano in digitale prima, e ora sono sugli scaffali virtuali di Yoox. La *partnership* è con ICE. Ovviamente noi siamo un ente pubblico, non possiamo scegliere le aziende; diamo degli obiettivi e i loro *buyer* le scelgono. Qual è il *pay off* per le aziende? Primo, accesso al mercato con un intermediario che fa l’*end-to-end* – tu vendi in Italia e loro curano il resto; secondo, acquisizione di *know how*, perché è stata fatta una formazione individualizzata, a domicilio.

Che cosa paga ICE con il suo investimento? Campagna di *digital marketing*, ovviamente diversa tra Cina e Stati Uniti; *paid traffic*, *social media* e promozione; formazione e l'O2O (*offline-to-online*), una cosa molto costosa: un evento fisico *offline* che riporta al sito. Abbiamo allestito due *pop-up store* nei *mall* principali, alla fine del mese scorso: uno a Chengdu e uno a New York, vicino Eataly nel Flaitiron. Abbiamo allestito per una settimana uno *store* con una parte *social*, dei *video wall* dove potevi creare il tuo *total look*, rispondendo a domande divertenti con i soli prodotti di queste aziende e ti usciva un voucher sconto. Quindi, una *call to action* ad andare sul negozio Made in Italy di Yoox e di fatto prendere parte alla nostra campagna. L'investimento per YOOX non è fare il sito, ma pagare il traffico, cioè l'*advertising*, le campagne *social*: tutto per farti venire lì dentro. Questo è il vero investimento

Può essere interessante dare qui un breve approfondimento sul *pop-up store*. Si tratta in sostanza di una struttura fisica temporanea che viene collocata all'ingresso di un *mall*. Uno che è andato molto bene è quello di Chengdu, una città di *second tier* cinese dove la moda attira molto (Shanghai invece, dove tutti gli Europei vanno di preferenza, è ormai satura). Anche New York il *pop-up store* è andato bene, ma con un approccio diverso: a Chengdu era molto più diretto, a New York un po' più esperienziale. Tornando alla struttura del *pop-up shop*: c'era un'area relax dove si serviva il caffè italiano, un *photo booth* dove si trovavano schierate una serie di Nikon: tu scattavi una foto, magari saltando con uno dei gadget che ti venivano regalati all'ingresso del *pop-up store*, e l'intelligenza artificiale creava un'animazione che potevi condividere sui social. Quindi la *call to action* era: "Fatti la foto e condividila. *Spread the word!*" La parte che è stata presa d'assalto – oltre a quella relax – soprattutto in Cina è quella dedicata ai quiz. Si sottoponeva ai clienti una sorta di test divertente sulla loro colazione e sulle loro abitudini di vita. "La mattina ti piace scottarti le labbra con la zuppa?" "La preferisci tiepida?" "Ci metti il peperoncino?" A seconda delle risposte, il sistema restituiva un *total look* di prodotti delle nostre aziende e un voucher sconto che potevi utilizzare acquistando direttamente dal sito. La *call to action* è andata molto bene tra gli utenti di Yoox.

Chi c'è su Yoox? 67% donne. In Cina è 50-50, ma in tutto il resto del mondo no. L'utenza media si aggira tra i 30-40 anni, ma in Cina è 20-30 anni e negli Stati Uniti 20-35 anni. Il 56% è rappresentato da clienti

fedeli, che acquistano con frequenza. La frequenza media di ordini l’anno in Cina è 7,8, negli Stati Uniti è 6. Lo scontrino medio nel mondo è 176 euro; in Cina 250 euro; negli USA sopra i 200 euro. Molto *mobile*, ma quello è un dato scontato.

Chi visita Yoox? 1,8 milioni di iscritti alla *newsletter*, sempre tematica. Ad esempio, scelgono il tema *vintage* e gli vengono proposte camicie di flanella e prodotti da *hipster*. Dieci milioni di visitatori unici. Venti minuti di permanenza media, che è tantissimo. Significa che è un’esperienza d’uso unica. Un milione di fan su Facebook, 91 mila *follower* su Instagram, 119 mila *follower* su Twitter – che tra l’altro ha finalmente deciso di realizzare una funzione di acquisto *embedded*.

Conclusioni

Che cosa stiamo facendo, oltre a questi progetti? Molto altro. Mi soffermerò solo su tre cose particolarmente innovative.

1. *HeMa*, la catena di supermercati di Alibaba Group. Somiglia a Wholefoods, negli Stati Uniti: un supermercato *premium* rispetto al supermercato medio: prodotti leggermente migliori, più orientati alla salute, alla natura. Wholefoods è stato acquistato da Amazon, che vuole fare un investimento importante sul *retail* tradizionale, ma è ancora molto indietro: non c’è l’O2O, si paga ancora con la carta di credito, perché non si può pagare direttamente con lo *smartphone*; non consegnano a casa in un’ora. HeMa è molto più avanti. È già O2O nell’esperienza del cliente.
2. *Amazon*. Abbiamo chiuso un accordo con il *top marketplace* internazionale. Questo progetto è destinato alla piccola e media impresa italiana. Puntiamo a coinvolgere circa 600 imprese di cui 300 “zero export”, per un piano di marketing ICE-Amazon destinato a Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania, Spagna.
3. *Social selling*. Abbiamo un progetto con un grande *social network* cinese che è in una fase molto avanzata. Abbiamo già una proposta. È un progetto di *social selling*: un sistema aperto, che copre cioè il resto della torta. L’acquirente può arrivare sulla *landing page* e acquistare, ma non deve farlo per forza su uno *store* di proprietà di

questo *social network*, può acquistare in un qualsiasi *store* – che sia dell'azienda, che sia su Suning, su Kaola, su Jd.com.

Il nostro *team e-commerce* è infine diventato un vero e proprio hub di competenze all'interno dell'Agenzia ICE. Un'Agenzia al servizio dell'impresa con soluzioni sempre più *omnichannel* votate a servire l'azienda sui mercati internazionali sia con gli strumenti più classici come le fiere o i b2b meeting, la formazione o i servizi on demand, che con gli accordi retail ed e-commerce più al passo con l'innovazione.

DALLA CINA AGLI USA. PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO

Intervista con Maurizio Forte*

[Letizia Airos] *Siamo con il Direttore dell'Agenzia ICE per il Nord America, un'intera carriera a servizio della promozione dell'export italiano, ruoli dirigenti negli uffici ICE dei principali Paesi del mondo: Cina, Russia, Stati Uniti. Dott. Forte, ci racconta della sua formazione e di come è arrivato all'ICE? Mi risulta fosse molto giovane quando è entrato nella struttura.*

[Maurizio Forte] In effetti ero al mio primo impiego. Vinsi il concorso quando avevo 18 anni e facevo il servizio militare. Cominciai a lavorare subito dopo il congedo, a 19 anni e con un taglio di capelli ancora decisamente militare! Poiché avevo un diploma in perito agrario, iniziai a lavorare nel settore agroalimentare, facevo controlli sui prodotti ortofrutticoli freschi per assicurarmi che fossero in linea con le norme di qualità per l'esportazione nell'Unione Europea, un lavoro che ora svolgono le regioni. Poi mi laureai in scienze politiche e cominciai a lavorare in vari settori nella sede centrale, occupandomi di altri settori, come la meccanica, e di progetti speciali, soprattutto legati alla Cina. In seguito sono stato all'estero, come è normale nella nostra organizzazione: inizialmente in Cina, prima come vice direttore dal 1996 al 2000, poi come direttore dal 2004 al 2013. Successivamente, sono stato a Mosca, per due anni, e infine negli Stati Uniti, a New York. Sono qui dal maggio 2015 come Direttore dell'Agenzia per il Nord America e coordinatore degli altri 4 uffici che sono Chicago, Los Angeles, Houston e Miami.

* Dal 2019 Direttore dell'Ufficio di coordinamento marketing dell'Agenzia ITA-ICE. Precedentemente è stato Direttore dell'Ufficio ITA-ICE di New York e Coordinatore per il Nord America (intervista rilasciata a Letizia Airos, direttore del network *i-Italy*, New York, settembre 2018).

Quasi 25 anni con ruoli dirigenziali all'estero dunque. Ci racconta come è organizzato l'ICE negli Stati Uniti d'America?

Innanzitutto, facciamo un passo indietro, L'ICE, il cui nuovo acronimo è ITA, anche se affettivamente continuiamo a chiamarlo ICE, è l'agenzia che si occupa di internazionalizzazione e promozione delle imprese Italiane all'estero. Appartiene alla famiglia internazionale delle *promotional organizations* presenti in tutti i Paesi con lo scopo di favorire l'internazionalizzazione, attrarre investimenti, aumentare l'export – proprio come ICEX España, Business France, Kotra in Corea e così via. L'ICE è un'agenzia tecnica vigilata dal MISE. Considerato che all'estero svolgiamo un'attività che coinvolge competenze e settori controllati da altri ministeri, per creare delle linee guida strategiche comuni esiste una Cabina di regia, il cui punto di riferimento sono il MAECI e il MISE, ma ne fanno parte anche altri Ministeri e Agenzie, le Camere di commercio, organizzazioni imprenditoriali e territoriali. È questa Cabina di regia che detta le linee guida all'ICE.

Ciò detto, negli USA abbiamo la rete più grande al mondo – sia perché qui ci sono delle competenze merceologiche specifiche, sia per il livello di preparazione del nostro personale, sia perché abbiamo uffici specializzati nelle varie aree del Paese. Negli USA abbiamo evitato duplicazioni, non pretendiamo cioè che in ogni ufficio ICE ci sia competenza di tutto – anche perché essere competenti di tutto in un Paese così grande è impossibile. Per questo ogni ufficio segue dei settori merceologici specifici: a New York c'è tutto il settore moda, accessori, agroalimentare e vini, attrazione investimenti. A Chicago la meccanica. A Los Angeles il settore industrie creative, tempo libero e Silicon Valley. A Huston attrezzature per gas e alcune parti di meccanica. A Miami la nautica e tutto il settore dell'arredo.

Un altro aspetto importante è che dal 2014 il nostro governo, anche sollecitato dal sistema produttivo imprenditoriale, ha guardato agli USA con particolare interesse: questa è la principale economia al mondo, il principale mercato di importazione per l'Italia e il terzo mercato di esportazione. Pur importando meno rispetto ai nostri principali mercati europei, Germania e Francia, gli USA sono il mercato che, tra quelli di punta per noi, cresce di più. In questi ultimi anni il nostro export verso gli USA è cresciuto mediamente del 10-15%; nel primo semestre 2018 siamo

cresciuti del 13.7% contro una media nel mondo dell'8.8%. Siamo tra i primi 11 maggiori fornitori negli USA, per questo sono stati fatti investimenti importanti su questo Paese.

La scommessa è stata di investire in un mercato grande che cresce molto – a differenza di altri che sono forse anche più grandi, ma rimangono stabili o addirittura retrocedono. Come conseguenza gli USA sono stati al centro di una notevole attività di promozione integrata, che abbiamo condotto in collaborazione con l'Ambasciata, i consolati, le camere di commercio, Confindustria e altri soggetti. Questo ha anche consentito di chiudere grandi accordi ad esempio per la comunicazione e il retail locale.

Quali sono i prodotti italiani di maggior successo negli USA?

Questa è una domanda interessante. Quando la rigiro all'interlocutore normalmente la risposta è “moda, agroalimentare, vino, pasta, olio, macchine di lusso”... Ora, noi in effetti esportiamo in misura importante tutti questi prodotti che, al di là del valore, contribuiscono a creare l'immagine di successo, di qualità, di sofisticazione del nostro Paese. Sono quindi i portabandiera dello stile italiano. Però negli USA, come in altri mercati, la principale voce della nostra esportazione è la tecnologia! L'Italia è un grande Paese manifatturiero e produttore di meccanica strumentale, cioè quella che serve a produrre macchine per lavorare metalli, legno, plastica, cuoio; macchine per l'agricoltura, per il settore farmaceutico, per materiale da costruzione, anche per il settore aerospaziale. Tutto questo rappresenta circa il 23-24% del nostro export solo di tecnologia, ma poi ci sono altre voci correlate: circa il 13% di prodotti per l'industria chimica e farmaceutica, un altro 9% circa di semilavorati in plastica e gomma, metalli. Sommando tutto questo arrivano quasi al 60% dell'export italiano. Quindi l'Italia è un grandissimo esportatore di tecnologie riproduttive; poi abbiamo moda e accessori al 16%, l'agroalimentare al 10%, arredo e materiale da costruzione al 6%.

Questo sarebbe utile da comunicare anche in Italia, non solo negli USA, farebbe molto bene alla nostra autostima come Sistema Paese...

Si, infatti. Lei certamente ricorderà quel video prodotto dall’ICE nel 2015, “Italy extraordinary common place”, che era anche abbastanza ironico. Lì cercammo di giocare su questo stereotipo positivo, che appunto non siamo solo produttori di pasta e pizza – quello lo facciamo molto bene, ma c’è anche altro!

Parliamo di promozione integrata e comunicazione del ‘Brand Italia’ nel mondo, in questo caso negli Stati Uniti. Quali sono le strategie adottate e quali le sfide, anche le difficoltà in un mercato come quello americano?

La Cabina di Regia ha assegnato a USA e Cina “progetti speciali”. Con il progetto speciale Stati Uniti noi siamo partiti inizialmente su due grandi filoni, l’agroalimentare e la moda. Anche se, come abbiamo visto, altri settori esportano anche di più, le principali esigenze di comunicazione e di posizionamento le abbiamo individuate proprio in questi settori più “tradizionali”. Perché nel settore della meccanica e della tecnologia gli addetti ai lavori conoscono bene le caratteristiche del prodotto italiano, mentre per i beni di consumo, tra la grande distribuzione dei marchi globali e l’altrettanto grande diffusione dei prodotti di *imitazione* italiana c’era bisogno di fare un po’ di chiarezza.

Partiamo dall’agroalimentare e scindiamolo in due grandi famiglie: il prodotto alimentare e il vino, perché su entrambi stiamo lavorando con grandi progetti di comunicazione. L’agroalimentare italiano è molto conosciuto e apprezzato negli USA, ma notiamo che in tante zone del Paese c’è ancora ampio margine di miglioramento. Ad esempio, non è affatto ben noto questo annoso e dannosissimo problema dell’*Italian sounding* – un fenomeno molto comune qui, che consiste nel posizionare sul mercato dei prodotti evocandone scorrettamente un’origine italiana che non hanno.

Anche questo aspetto è molto poco noto in Italia. Facciamo qualche esempio?

Prendiamo un barattolo di pelati. Il brand sarà “Vesuvio”, con il tricolore sull’imballaggio e magari la scritta “Italian tradition”; poi guardando l’etichetta sul retro si scopre che è fatto negli USA! Accade qualcosa di simile molto spesso anche con i formaggi: il nome “parmesan” evoca in

modo scorretto il Parmigiano Reggiano, mentre invece è un neologismo inglese per un formaggio “di tipo italiano” fatto negli Stati Uniti e che non ha nulla a che vedere con il nostro, che è fatto a Parma e Reggio. Tutte queste pratiche naturalmente danneggiano il nostro export, ma purtroppo sono largamente ammesse, anche perché ci sono dietro lobby potentissime che difendono l'utilizzo di quello che loro definiscono “luoghi comuni” che invece non lo sono, perché evocano luoghi di origine specifici. Questi problemi si possono affrontare con accordi commerciali, come quelli stipulati con il Canada o quelli che erano in trattativa con gli USA. Sappiamo però che sono temi molto dibattuti, non tutti sono d'accordo. Io non mi pronuncerò, ma penso che una strada da tentare sia quella dell'accordo internazionale; un'altra strada che si può percorrere è quella dell'informazione-educazione: spiegare ai consumatori americani che esiste un prodotto italiano e uno “simil-italiano”, che “suona italiano” ma non lo è per nulla. E questo è ciò che abbiamo fatto.

Su questo si può dire che abbiamo una fortuna con due segmenti fondamentali del mercato americano. Da un lato abbiamo circa 20 milioni di “italo-discendenti” qui, dall'altro abbiamo tutti questi americani che amano il nostro Paese, ci vengono in viaggio, ne apprezzano la cultura, il cinema, la cucina. E questa è una buona base per fare una campagna educational su questi temi...

La base per fortuna c'è. Sono stati fatti degli studi sui quattro mercati target che abbiamo scelto (Texas, Illinois, New York e California) e che insieme fanno circa il 50% del nostro export. Abbiamo trovato grandissimo interesse, un forte amore per l'Italia, ma abbiamo anche accertato che quasi il 50% dei consumatori intervistati non conoscevano il fenomeno dell'*Italian sounding*. Tra quelli che lo conoscevano, invece, molti acquistavano comunque il prodotto “simil-italiano” perché è più facile da trovare, soprattutto nella grande distribuzione. Questo ci ha spinto a fare due campagne promozionali di comunicazione, la prima molto emozionale – “Buy authentic italian” – e l'altra basata sull'invito a controllare l'etichetta dei prodotti, non solo per le calorie e il gluten free, ma anche per controllare la loro origine: “Se vuoi comprare un prodotto italiano, assicurati che lo sia veramente”. Quindi il primo obiettivo è stato

informare ed educare; il secondo è stato quello di aumentare la presenza dei prodotti italiani sugli scaffali dei negozi, renderli più visibili. Questo è un lavoro che fanno normalmente le nostre aziende; se l'Italia è prima nell'esportazione di vino, olio, pasta, aceto, acque minerali è perché i nostri imprenditori lavorano su questo con grande impegno e professionalità. Ci sono però margini di miglioramento, soprattutto quando si parla di rapporti con la grande distribuzione americana, che non è paragonabile alla nostra. Un operatore “Walmart” ha un giro d'affari che è pari quasi al 25% del pil italiano, immaginate quindi quando un'azienda italiana anche media si confronta con questi giganti!

Ora è chiaro che se le aziende sono troppo piccole non sono preparate per il mercato americano, non c'è campagna di promozione che tenga. Molte aziende invece sono pronte, ma trovano difficoltà a entrare nella grande distribuzione. Noi abbiamo individuato nel tempo dei partner con cui abbiamo organizzato 23 promozioni, abbiamo toccato 6.500 punti vendita, coinvolto 3.200 aziende che erano già presenti, e abbiamo introdotto 600 nuovi fornitori che erano negli Stati Uniti ma non vendevano nelle catene della grande distribuzione americana. Grazie all'investimento fatto in questa promozione è stato possibile migliorare il posizionamento delle aziende italiane nella grande distribuzione, perché questo è il bisogno a cui cerchiamo di rispondere. Un consumatore informato deve poter scegliere se comprare un prodotto “simil-italiano” perché costa di meno, o un prodotto italiano autentico, che per ovvie ragioni potrebbe costare di più.

Come nascono queste campagne e soprattutto come vengono organizzate?

Nascono appunto dalle esigenze, nel caso di prodotti agroalimentari, soprattutto quella di contrastare l'*Italian sounding*. Nel caso del vino l'esigenza è diversa, non ci sono problemi di *Italian sounding*; anche se alcuni utilizzano denominazioni italiane, non è lo stesso fenomeno. Nel vino l'Italia è comunque in un testa a testa con la Francia. Insieme rappresentiamo il 65% dell'export in questo mercato, ma noi abbiamo prezzi medi più bassi – non solo negli Stati Uniti ma in tutto il mondo. Noi pensiamo che siccome gli Stati Uniti sono un mercato sofisticato e ricco, i consumatori possono essere portati ad acquistare vini italiani di

qualità e di prezzo maggiore. La campagna di comunicazione sul vino aveva l'esigenza non di difenderci, ma di migliorare l'immagine, la percezione, il posizionamento e i prezzi dei nostri vini.

Quando prepariamo una campagna facciamo un *briefing* nei nostri uffici, sviluppiamo un'idea creativa che viene confrontata con le più rappresentative associazioni di categoria – ad esempio per il vino abbiamo addirittura costituito con Federvini e Federdoc che sono le associazioni di riferimento, un gruppo di lavoro che si riunisce periodicamente che ci ha accompagnato nelle campagne di comunicazione. Poi si passa a realizzare l'*asset* di comunicazione, che generalmente è costituito da un video in più formati, dai 15 ai circa 90 secondi, e da pagine pubblicitarie. Con l'ausilio di agenzie americane specializzate si organizzano le uscite cercando di ottimizzare creatività e budget disponibile in base al target, che viene scelto per tipo di educazione, reddito, ecc. Così si allocano le risorse nel miglior modo possibile, la campagna viene svolta e alla fine si misurano i risultati mettendo a confronto preventivo e consuntivo da un duplice punto di vista: i contatti (ossia le *impressions*) e i focus group, cercando di capire se coloro che hanno partecipato alla campagna hanno colto il messaggio e hanno eventualmente cambiato la tipologia di consumo. Queste campagne andrebbero fatte in modo continuativo, perché se un prodotto dopo un po' non si vede più, difficilmente si riuscirà a mantenere la quota di mercato conquistata.

Riesce a darci dei dati recenti relativi all'enogastronomia, un quadro molto di sintesi?

Non è difficile. L'autorevole *Food & Wine* dice che andiamo fortissimo. Nelle nostre esportazioni di eno-agroalimentare circa il 10% è assorbito dagli Stati Uniti; di questa cifra, quasi il 40% è rappresentato dal vino, che è la prima voce di export nella famiglia del settore. Abbiamo una quota di circa il 33% nel mercato americano del vino. Siamo insomma nelle condizioni di far aumentare l'export non solo aumentando la quantità, ma anche i prezzi, facendo in modo che quello italiano diventi un vino da immagine, per occasioni importanti o per regali.

Dopo il vino, altra grande voce di export è l'olio d'oliva; qui l'avversario è la Spagna, ma nel 2018 siamo saldamente primi, con una quota di

mercato dal 35 al 45%. Poi i formaggi, un settore in cui concorriamo con in francesi, ma nel 2018 li abbiamo superati. Per pasta e alimentari siamo davanti al Canada; nell’acqua minerale davanti alla Francia; negli aceti siamo semi-monopolisti, con il 70% di quota di mercato.

Le nostre esportazioni vanno molto bene. Nei primi sei mesi del 2018 siamo cresciuti di oltre il 15%. Altri settori quali meccanica, veicoli, moda, arredamento hanno avuto alti e bassi, a volte con picchi addirittura in negativo, specie la moda, dove è in atto una ristrutturazione del mercato legata all’*online* e si avverte un po’ di crisi. Il settore agroalimentare invece continua a crescere per vari motivi: i *millennials*, ad esempio, prestano sempre maggiore attenzione all’alimentazione, cercando di comprare prodotti sani, etici e artigianali. In secondo luogo, si consumano sempre più prodotti fuori casa. E poi cibo e vino sono un consumo consolatorio – con gli amici, in famiglia o da soli – e i consumatori americani non rinunciano alla buona tavola, a momenti conviviali. Perciò questo è un settore che cresce stabilmente, pur essendo il 10% del nostro export.

E per quanto riguarda il settore del lusso?

Qui si deve distinguere tra moda e accessori, e altri settori come viaggi, automobili, design. Moda e accessori stanno vivendo una fase complessa, non di crisi – perché in numeri globali il mercato americano cresce – ma di cambiamento: la rete ha cambiato il modo di acquistare. E mentre una parte sempre crescente di prodotti vengono acquistati in rete, la distribuzione tradizionale, fisica, incontra maggiori difficoltà. Però la percentuale persa nel negozio non è uguale a quella che va online. I *millennials*, i giovani in generale hanno una concezione del lusso diversa, per loro significa prodotti alimentari di qualità, viaggi di un certo tipo, materiali per la casa ecologici, più intrattenimento, più tempo libero, magari meno lusso tradizionale o magari anche una T-shirt che costa centinaia di dollari, ma con una storia dietro che dia emozioni. A volte ormai non basta più il grande brand. Quindi il lusso si sta orientando diversamente, diventando sempre più etico, sempre più vicino ai valori ai bisogni delle nuove categorie di consumatori, laddove il lusso e i grandi brand devono anche offrire una soddisfazione ai loro bisogni. È una grande trasformazione da cui usciranno tutti più forti e più cresciuti.

Parliamo delle piccole e medie imprese, perché in un mercato segmentato come quello americano c'è spazio per prodotti di nicchia che hanno difficoltà a farsi conoscere. Come si muove l'ICE con i piccoli?

Nello statuto dell'ICE c'è scritto chiaramente che dobbiamo assistere le piccole e medie imprese; questi programmi sono proprio indirizzati a loro, a mettere a disposizione campagne di comunicazione ombrello, che consentano di accedere a opportunità che difficilmente avrebbero altrimenti. Non dobbiamo comunque illuderci a tutti i costi. In America si trovano mercati specializzati con prezzi molto alti e prodotti molto apprezzati – ma si parla di nicchie, a volte molto piccole, a volte anche grandi, dove però non basta avere un buon prodotto per entrare, bisogna averlo al prezzo giusto e bisogna essere preparati.

Dopo l'esperienza cinese e russa credevo che questo fosse un mercato più simile a quello europeo, dove per le nostre imprese fosse più facile entrare. Non è così. Da un punto di vista normativo e tecnico esistono barriere importanti che bisogna conoscere, per cui bisogna attrezzarsi: bisogna avere le etichettature, i prodotti devono essere in linea con gli standard americani, i formati di peso e volume hanno unità di misura diverse dalle nostre. Insomma il business americano è una sfida difficile. Si può entrare anche con piccole aziende, certo. Alcune hanno addirittura aperto propri ristoranti, impiantato delle mini-catene di distribuzione, ma proprio queste imprese hanno lavorato molto, hanno impostato bene lo stile, perché gli americani sono disposti anche a pagare molto, ma dietro ci dev'essere un grosso lavoro di preparazione della struttura dell'azienda, saper lavorare e... parlare "inglese", in tutti i sensi! Un tipico esempio è che un importatore americano quando si siede a un *briefing* si aspetta di vedere il listino prezzi in dollari e non in euro, e se lo trova in euro franco fabbrica, cambia interlocutore!

Noi come ICE stiamo sempre più puntando sulla formazione per spiegare come si entra nei vari mercati, quello americano, quello cinese ed altri. Facciamo continuamente incontri, corsi di formazione, spiegando all'azienda quali sono le opportunità e i passi da compiere. Stiamo organizzando dei master in commercio estero per i giovani e per le aziende. I nuovi programmi che stiamo facendo sul vino vanno proprio in questa direzione.

Nel vino non abbiamo problema di quantità, ma di prezzi di listino che non sono abbastanza alti. Noi per *mission* dobbiamo cercare di far entrare nuove aziende sul mercato. Nel settore del vino c'è un progetto che si chiama “new commerce” che parte da un *check up* molto accurato dell'azienda da parte di nostri esperti, l'azienda deve essere pronta e se lo è avrà per quasi 12 mesi un ciclo di formazione e suggerimenti sugli aggiustamenti da attuare per essere più interessante per gli americani, e poi altri 6 mesi di *matching* per trovare l'importatore americano. Questo per evitare di venire ad una fiera e tornare a casa con tante promesse, ma senza nulla di fatto. Esportare ormai non significa vendere in un posto lontano, significa fare un mestiere completamente diverso dal passato. Le istituzioni pubbliche devono aiutarle anche in questo percorso.

Possiamo fare un accenno alle startup italiane che sono qui in America?

Noi abbiamo un progetto per le startup italiane che hanno contatti negli Stati Uniti, lo segue l'ufficio di Los Angeles. Lo scorso anno abbiamo partecipato per la prima volta ad un evento che si tiene a Las Vegas; sappiamo bene che il mondo delle start-up è vitale negli Stati Uniti e sappiamo anche che gli investitori americani sono interessati a questo settore, ma le startup devono essere già avviate, devono essere già sul mercato, devono già avere degli ordini, aver già attraversato delle fasi di raccolta di investimenti importanti. Se ci sono questi presupposti, gli investimenti americani arrivano e sono anche notevoli perché ciò che cercano gli americani è portare la start-up ad un livello diverso, che può essere decine di volte superiore a quello iniziale. Quindi gli investimenti sono consistenti, ma loro guardano a società nuove ma comunque già avviate.

Riguardo alla grande polemica sui dazi imposti dagli USA ai prodotti stranieri, ci sono conseguenze per noi a livello di export? Come ci stiamo muovendo?

Ci sono due livelli. Su quello politico non intervengo. I fatti sono che a oggi i dazi verso i prodotti europei riguardano solo in piccola percentuale il nostro export. Mi sembra inoltre che ci siano i presupposti per raggiungere un accordo, ma quello che posso dire è che, per fortuna, il business sul

terreno non è stato ancora toccato. Anzi le esportazioni nel 2018 sono andate bene. Speriamo di continuare così perché il problema dei dazi io l'ho vissuto in Russia – non è solo cosa colpiscono ma il *clima* negativo di sfiducia che si viene a creare... speriamo che non ci sia arrivi anche in USA perché sarebbe un peccato mettere a rischio uno scambio così importante e così ricco.

Quali sono secondo lei i tratti che l'Agenzia ICE dovrebbe mantenere indipendentemente dai cambi di governo nel nostro Paese?

Noi siamo dei dipendenti pubblici e lavoriamo in un'agenzia tecnica, quindi siamo al servizio di quello che il Paese decide che dobbiamo fare. Ci vengono date delle linee guida che nascono ai più alti livelli politici, vengono rese operative dalla Cabina di Regia, noi dobbiamo attuarle in modo leale e corretto secondo le indicazioni che ci vengono date. Ovviamente insieme alle linee guida contano molto le risorse assegnate, che vanno spese al meglio seguendo tutte le regole della pubblica amministrazione: più sono le risorse, più si riesce a fare. Ciò che dobbiamo assicurare con continuità è cercare di essere professionalmente preparati, conoscere i mercati, studiarli, conoscere gli operatori locali, essere molto vicini alle imprese, sapere quali sono le dinamiche del Paese in cui operiamo e cercare, in base alla guida della politica, di realizzare il meglio gli obiettivi per le nostre imprese, con massima lealtà e massima professionalità.

Andiamo di là dell'oceano, vi state occupando da qualche anno di investimenti esteri diretti in Italia, avete anche un apposito desk. Come stanno andando le cose?

Quello degli investimenti esteri è un tema molto complesso. Gli investimenti esteri sono un'ottima occasione per attrarre capitali, sia greenfield che brownfield. Energie e fondi che arrivano dall'estero sono spesso causa di attrito tra gli operatori locali, però è importante saper attirare questi investimenti, rappresentano una leva di sviluppo importante che va governata in modo attento, coordinando tutte le esigenze. Da diversi anni l'Italia, come altri Paesi europei, ha deciso di spingere per diventare più attrattiva come destinazione di investimenti.

L'attrattività si raggiunge con più strumenti. Anzitutto il *Paese* stesso deve essere attrattivo – e qui ci siamo, l'Italia ha grandissime ricchezze nel settore del turismo, delle imprese, delle professionalità dei nostri operai, dei nostri ingegneri, dei nostri manager, ha grandissime ricchezze nel mercato. Dall'altro lato, però, abbiamo bisogno di riforme che offrano alle imprese un ambiente di lavoro più agevole – sia a quelle italiane che a quelle straniere, che giocano fuori casa e ne hanno ancora più bisogno. Bisogna insomma incentivare le imprese straniere a venire. In terzo luogo – e questo riguarda più da vicino noi che operiamo all'estero – dobbiamo fare promozione. Dobbiamo fare in modo che l'investitore estero conosca il “portafoglio Italia”, ciò che il nostro Paese offre. Ed è per questo che da alcuni anni, sempre su incarico del governo, abbiamo creato dei network di esperti nel settore dell'attrazione degli investimenti in una serie di Paesi chiave. Negli Stati Uniti ne abbiamo addirittura due, San Francisco e New York; poi ci sono Londra, la Cina, la Turchia, l'India, i Paesi arabi dove pensiamo di poter attrarre capitali. Mentre nel commercio estero i rapporti tra Italia e Stati Uniti vanno bene, nel settore degli investimenti possiamo fare di più per crescere. L'Italia è al 16° posto per investimenti effettuati *negli* Stati Uniti, ma al 29° posto quanto a investimenti *degli* Stati Uniti nel nostro Paese, con appena lo 0.5%. Stiamo lavorando, soprattutto qui a New York, sui fondi, sulle banche e sui grandi investitori, per attrarre soprattutto i capitali, mentre sulla West Coast si lavora molto di più sulle startup e le tecnologie innovative. È un lavoro complicato, che si basa molto sulla promozione e sulla continuità dell'azione. Dobbiamo insistere, i risultati arriveranno nel tempo.

Torniamo in Cina. In che anni c'è stato?

La prima volta dal 1996 al 2000, come vice direttore dell'ufficio di Shanghai. Poi sono tornato nel 2004 come direttore, fino al 2013. Il primo periodo fu molto interessante perché erano gli inizi dei grandi cambiamenti cinesi. Nel secondo periodo c'è stato il completamento del grande cambiamento; ho visto un po' di tutto, dalle Olimpiadi all'Anno della cultura italiana negli Stati Uniti, all'Expo di Shanghai...

Quali sono le differenze nel lavoro dell'ICE in Cina e negli USA?

Ci sono innanzitutto molte similitudini: sono due grandi mercati, con grande successo, grande amore per i prodotti italiani. E in entrambi i Paesi c'è molto spazio per ulteriori penetrazioni e l'Italia ha bisogno di essere raccontata di più. Poi vengono le differenze. Negli Stati Uniti, grazie alla grossa presenza italo-americana, i rapporti sono più consolidati, mentre in Cina il nostro Paese va raccontato dall'inizio, dalla lingua che parliamo a dove siamo collocati geograficamente... I Cinesi sanno che siamo un Paese con 5000 anni di storia, come loro, ma loro hanno conosciuto tutto il mondo negli ultimi 25-30 anni e quindi fanno ancora confusione su dove sono i Paesi, chi è più bravo a fare il marmo, i vini, le cucine e quindi il racconto dev'essere più approfondito, più accurato.

Inoltre, hanno una tendenza a identificare la qualità con il lusso. Mentre il consumatore americano ed europeo, come accennavo prima, ha sviluppato una capacità intrinseca di dare una propria interpretazione del prodotto, di tipo esperienziale, in Cina ancora il brand e il lusso sono identificati con la qualità e il prezzo. Ai loro occhi siamo molto avanti nelle automobili, nell'arredamento, nell'abbigliamento, mentre sul vino dobbiamo lavorare di più perché la Francia, presentando il suo vino come prodotto di lusso, ci supera.

Ci sono alcune sintonie umane tra noi e i cinesi, perché siamo due popoli molto comunicativi, molto estroversi, molto legati al nostro giro di relazioni, che in Cina si chiama *guanxi*. Con i cinesi prima si deve stabilire un solido rapporto personale, poi sarà più facile fare tutto il resto. Gli americani sono più pragmatici, guardano molto più alle procedure, al business, ai tempi veloci con cui si fanno le cose, quindi se vedono in te un partner con cui fare buoni affari e in fretta sei a bordo, altrimenti tutti gli aspetti relazionali, di emotività non servono.

Ci sono delle iniziative di promozione avvenute nel suo periodo cinese che le piace ricordare?

Ne abbiamo fatte tantissime di iniziative significative in Cina. Per esempio, abbiamo iniziato nel 2004 con quello che poi sarebbe diventato ed è tutt'ora un vero e proprio modulo di promozione dell'Italia nel mondo: le missioni di sistema. In questi casi tutto il Sistema Paese – a partire da

ministeri come il MISE e il MECI, passando per altre strutture pubbliche come SACE e SIMEST, e private, come Confindustria e altri – si mette insieme per organizzare una missione all'estero, molto spesso guidate da alte cariche, il Capo dello Stato, il Capo del Governo, il Ministro degli Affari Esteri. Nel 2004 è stata fatta la prima missione di sistema in Cina, guidata dal Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi. Poi, questo modulo si è diffuso, ne sono state fatte centinaia, l'ultima in Qatar. Questo è un meccanismo innovativo che abbiamo introdotto in Cina ed esportato in tutto il mondo.

Poi abbiamo fatto importantissime mostre legate alle eccellenze italiane, ad esempio una mostra che si chiamava “Mito e velocità” e che raccontava tutta la storia dell'auto e della componentistica auto e dei grandi successi dell'Italia nel settore delle auto, degli aerei, delle moto, delle navi. Abbiamo cercato di spiegare cinesi che non solo noi siamo avanti nelle automobili di lusso, ma che dietro c'è un sistema di componenti, macchinari per la lavorazione di certi prodotti, design, architetti e ingegneri unico al mondo. Tutto ciò ha funzionato perché in tutta la filiera l'Italia ha ammissimi spazi di crescita. Poi anche lì abbiamo fatto delle campagne con la grande distribuzione per introdurre i prodotti italiani autentici. In Cina ci sono grandi gruppi di distribuzione che si sono sviluppati nel tempo. Quando abbiamo iniziato a fare la promozione in cinese, la prima l'abbiamo fatta con Metro, che insieme a Carrefour erano una delle due catene più forti. Dopo qualche anno abbiamo fatto un programma simile scegliendo distributori cinesi che intanto avevano iniziato a importare direttamente.

Ritorniamo negli Stati Uniti. Nel 2018 è stato indetto l'anno del cibo italiano. Come vi siete coordinati come Sistema Italia?

Abbiamo agito in stretto contatto con l'Ambasciata, i consolati, le camere di commercio, con cui d'altronde già avevamo un livello di collaborazione molto elevato. Devo dire che abbiamo rafforzato il gioco di squadra. Qui a New York facciamo riunioni sistematiche di coordinamento del Sistema Italia presso il Consolato Generale, dove condividiamo progetti e iniziative e ci scambiamo esperienze. È molto utile. Anche la Camera di Commercio ha un suo progetto, “True Italian”, poi c'è la “Settimana della cucina italiana nel mondo” coordinata dall'Ambasciata... Nel 2018 si è aggiunto

l'Anno del cibo italiano, e dunque l'attenzione ai prodotti agroalimentari è stata molto forte, con al centro la fiera annuale Fancy Food Show di New York, che si tiene a giugno. È una delle più grandi, molto curata, ed abbiamo avuto anche la visita del nostro Presidente del Senato.

Torniamo per un momento al “fattore umano”: quel ragazzo che quando aveva 19 anni è entrato all'ICE adesso si trova a fare il direttore dell'Agenzia nel Nord America. Quanto è importante la passione in un lavoro come questo? Lo dico perché mentre parliamo sto giocherellando con questi gadget che sono stati voluti da lei, il braccialetto di gomma tricolore, le chiavette USB, i gemelli con la bandiera dell'Italia.

Quando parliamo delle aziende italiane diciamo che fanno “il bello e il ben fatto”. Quando cerchiamo di organizzare degli eventi per queste aziende non dobbiamo essere da meno, ci deve essere un'immagine nei nostri eventi, curata in tutti i particolari e gli aspetti. Il primo aspetto da curare è quello di utilizzare le risorse pubbliche nel miglior modo possibile: dobbiamo cercare di fare degli eventi che siano anche belli e che trasmettono la qualità del Made in Italy. Lo ritengo doveroso. Le nostre imprese si presentano all'estero con dei prodotti, degli imballaggi, degli stand, del materiale pubblicitario di altissimo livello. Noi dobbiamo cercare di non essere da meno. Si dice che la qualità è anche nei dettagli, quindi – anche spendendo il meno possibile – ci piace fare delle cose che lascino un segno. Se c'è un evento italiano possiamo regalare a tutti, per pochi centesimi di euro, le classiche chiavette USB tricolori che si usano tutti i giorni, o un braccialetto con i colori della bandiera italiana. Alcuni porteranno con sé questi oggetti per mesi, altri indosseranno un piccolo segno dell'Italia. I gemelli con il tricolore li facemmo in occasione di un evento di moda in Cina. Destiniamo a questi gadget delle cifre molto piccole, però servono a dare un segnale di cura e di attenzione per il nostro Paese. Siamo un Paese di dettagli – dettagli che fanno la differenza.

Siamo un Paese di dettagli, sì. Mettere dietro a tanto lavoro una grande passione è un dettaglio importantissimo secondo me.

Spesso si pensa che la Pubblica Amministrazione comporti un lavoro grigio, ripetitivo noioso, da fare aspettando con ansia il giorno della

pensione. Non è così. Il nostro lavoro è molto impegnativo e abbiamo la fortuna e il privilegio di promuovere l'Italia. Molto spesso lavorando all'estero ci si trova in mercati molto stimolanti; inoltre si vive a stretto contatto con le imprese italiane, ci si confronta, ci si incontra anche fuori dal lavoro. Con gli imprenditori si stabiliscono spesso rapporti di amicizia molto stretti. È un lavoro molto bello, gratificante.

È d'accordo che un racconto di tutto questo lavoro dovrebbe tornare in Italia, per rendere consapevole il cittadino?

Certo, questo è essenziale. Chi fa il nostro lavoro deve essere vicino ai cittadini, vicino a coloro che si aspettano il servizio. Non c'è comunicazione che tenga se il prodotto non c'è o è scadente. Quindi dobbiamo imparare a comunicare sempre meglio ciò che facciamo. Molte aziende probabilmente ancora non conoscono cosa sia l'ICE, dobbiamo migliorare in questa parte. Il messaggio da dare alla Pubblica Amministrazione è di fare meglio e di comunicare meglio al cittadino e alle imprese il proprio lavoro.

LE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO E IL LORO RUOLO NEI PROCESSI DI GLOCALIZZAZIONE

Gaetano Fausto Esposito*

Il passaggio all'internazionalizzazione 4.0

Per effetto della grande crisi cominciata nel 2007 c'è stato anche una profonda modificazione del modo di intendere i processi di globalizzazione. In una visione di tipo “sequenziale” la crescita all'estero nasce sotto forma di esportazione; successivamente, con l'internazionalizzazione 2.0 passa a considerare lo sviluppo di investimenti diretti all'estero, generati da convenienze di costo, con lo spostamento delle produzioni mature nei paesi a basso costo del lavoro e la reimportazione dei prodotti da parte dei paesi leader che li avevano realizzati in origine.

L'aumentata complessità dei prodotti e dei processi e l'incremento dei processi di divisione internazionale del lavoro, fanno venir meno questa sequenzialità in quanto produzione locale e proiezione globale rimescolano le carte dei processi di internazionalizzazione.

Infatti la globalizzazione non ha 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”.

Con il consolidamento delle catene globali del valore e l'affermazione di forme contrattuali di matrice relazionale, basate su di un mutuo processo di apprendimento dell'impresa committente e di quella fornitrice, acquista spessore non solo la dimensione trans-locale, ma anche quella trans-nazionale, in cui, tranne alcune imprese finali, praticamente tutte le altre sono al contempo acquirenti e venditrici di veri e propri “compiti produttivi”, piuttosto che di prodotti, semilavorati e componenti.

* Segretario Generale di Assocamerestero (Associazione delle Camere di Commercio Italiane all'Estero).

Di conseguenza le imprese non adottano più una strategia di posizionamento sequenziale, basata su scelte successive di singole localizzazioni geografiche, quanto piuttosto strategie orientate a conquistare non paesi ma nicchie di mercato in cui inserirsi e tipologie di clientela globale cui offrire i propri prodotti e servizi.

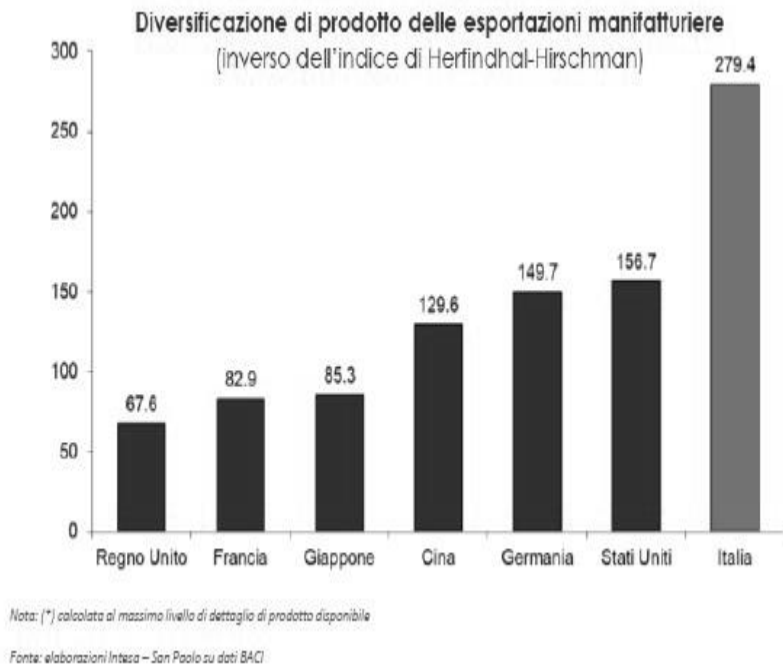
Questo vale in particolare per l'Italia, un Paese che ha fatto delle strategie di nicchia globali e della diversificazione dei prodotti uno dei principali punti di forza della propria economia. Sul primo versante, con 905 prodotti sui 5206 censiti nel commercio mondiale, l'Italia è prima (228 prodotti), seconda (364) o terza (313) per saldo commerciale con l'estero. Ma siamo anche particolarmente presenti nella diversificazione dei prodotti, con un indice che ci pone al primo posto a livello mondiale, con valori quasi doppi rispetto agli Stati Uniti e Germania.

Perché premia l'elevata diversificazione dell'export italiano

Diviene quindi essenziale in questo ambito sviluppare e alimentare rapporti di cooperazione e reciprocità, creare e alimentare veri e propri network relazionali necessari per ridurre il rischio e la complessità di particolari operazioni, come possono essere quelle di apertura ai mercati esteri, in particolare quelli meno noti e “culturalmente” (oltre che geograficamente) più distanti.

L'interazione tra soggetti di diversa esperienza, provenienza e cultura, inoltre, facilita una maggiore creatività, essenziale per adeguarsi al rapido mutare dello scenario globale e per favorire l'innovazione delle conoscenze aziendali.

Le camere di commercio italiane all'estero
e il loro ruolo nei processi di glocalizzazione



Al contempo, queste forme comportano una valorizzazione del contributo proveniente dalle community locali, ossia di quanti guardano con grande interesse non solo alle produzioni, ma anche alla way of life che quelle produzioni richiamano (come tipicamente succede per il made in Italy). Il passaggio alle diverse forme di internazionalizzazione è schematizzato nella seguente figura.

I volti dell'internazionalizzazione

Con l'aumento della necessità di acquisire competenze relazionali aumenta il ruolo delle comunità locali. L'andamento esponenziale delle competenze relazionali va infatti di pari passo con la complessità dell'internazionalizzazione, nell'evoluzione delle diverse forme di presenza all'estero.



Internazionalizzazione 4.0. Dall'internazionalizzazione all'e-mondialisation

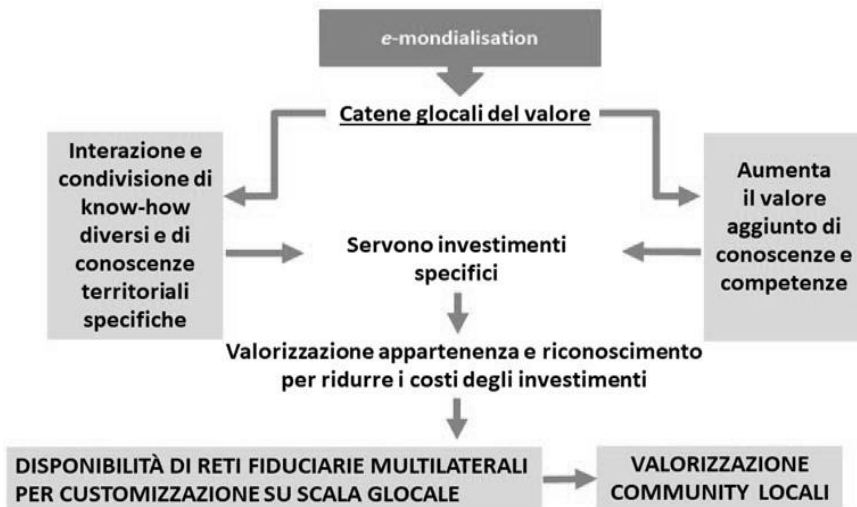
Così si aprono spazi per più forti dinamiche fiduciarie tra le imprese basate su indicatori di ordine reputazionale, che contribuiscono a dare fluidità all'intero processo.

Sviluppare logiche cooperativo-relazionali, combinando competenze sedimentate localmente con saperi globali, significa passare a una forma di *internazionalizzazione 4.0* che possiamo definire delle “catene globali del valore”, 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, che può essere definita *e-mondialisation*, perché richiede l'interazione tra reti virtuali e capacità delle persone, con l'obiettivo di estrarre tutti i possibili frammenti cognitivi rinvenibili sui territori.

Le camere di commercio italiane all'estero
e il loro ruolo nei processi di globalizzazione



La *e-mondialisation* è basata sulla capacità delle community virtuali, ma anche di quelle personali, di dare valore ai fenomeni produttivi creando un prodotto condiviso, in cui gli aspetti produttivi e di servizio – relativi al versante dell’offerta – si combinano e si fondono con gli input, le proposte e le valutazioni provenienti dai consumatori, secondo un processo di “messa a valore” delle comunità che interagiscono a rete e sulla rete.

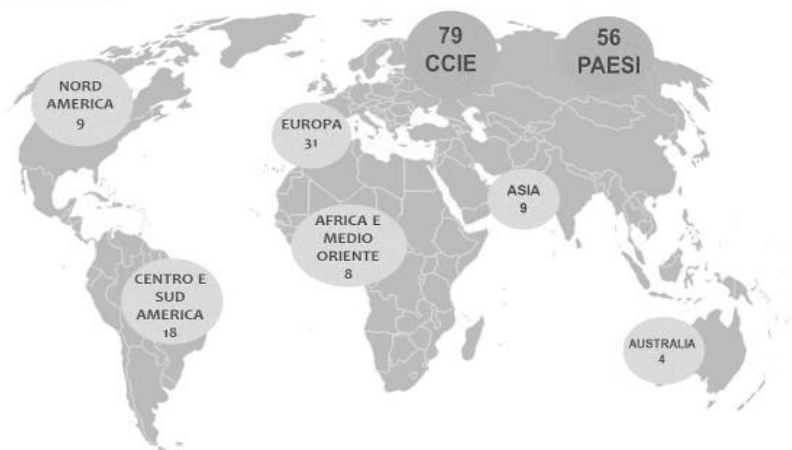


Relazionalità internazionale e il ruolo delle Camere di commercio italiane all'estero

In un mondo in cui si affermano forme di globalizzazione 4.0 assumono rilevanza strategica le reti globali di supporto, capaci di muoversi secondo una logica fiduciaria e di specializzazione di servizio.

In questo ambito si colloca prioritariamente 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.

LA RETE MONDIALE DELLE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



Le CCIE sono organizzazioni strutturate di comunità di affari italiane e locali-estere, sorte in base al principio di bilateralità (e binazionalità).

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 dei paesi nostri competitor, che non dispongono di un sistema camerale all'estero confrontabile per forma organizzativa e capillarità di presenza. Un sistema che conta oggi 79 realtà sul territorio di 56 paesi, che rappresentano oltre l'80% dell'interscambio commerciale dell'Italia, con più di 160 punti di presenza nel mondo e in cui lavorano circa 500 addetti a tempo pieno, cui si aggiungono 1.300 amministratori

che svolgono un ruolo importante, insieme ai 20.000 associati, per la costituzione di network fiduciari orientati al business.

Le CCIE nel tempo si sono evolute come soggetti capaci di fornire una risposta moderna alle esigenze di globalizzazione del mercato, integrando gli aspetti conoscitivi e le potenzialità di ordine fiduciario, impliciti nei network di comunità di affari, con forme organizzate di servizio. Esse organizzano 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.

La Camere italiane all'estero sono strettamente collegate con il sistema delle Camere di commercio italiane, di cui fanno parte per legge, e quindi sono in grado di materializzare quella rete locale-Italia e locale estera per favorire interventi capaci di creare network di relazioni per le imprese, irrobustendone l'approccio all'internazionalizzazione.

Se le CCIE traggono la loro forza dal radicamento sui territori esteri, e quindi dalle interazioni continue di tipo conoscitivo e fiduciario con la società locale, la loro natura è di essere delle stabili strutture di erogazione di servizi, nelle quali c'è una cointeressenza dello stato italiano, non solo per la loro capacità di svolgere azioni di "introduzione" (in senso lato) delle imprese sui territori esteri (collegate alla loro essenza imprenditoriale), ma soprattutto perché forniscono particolari servizi per l'internazionalizzazione di carattere fiduciario.

Le CCIE sono quindi uno specifico attore della globalizzazione 4.0, per la capacità di integrare globale e locale e di inserire forti elementi di personalizzazione nelle relazioni anche in contesti locali, con la fornitura di servizi che riguardano tre ambiti prioritari di azione.

Supporto alle aziende per espandersi e radicarsi sui mercati esteri

Trattandosi di un network a base imprenditoriale diffuso nel mondo, esse consentono poi di realizzare anche azioni multimercato per le imprese potendo svolgere (per la matrice bi-nazionale) nei differenti contesti-

paese di operatività, rappresentando un potente “fattore di globalizzazione” del Made in Italy, perché rendono possibile l’attivazione di processi multiculturali di sviluppo.



Nel tempo, l’azione delle CCIE si è sempre più specializzata in servizi che richiedono un approccio di tipo “relazionale” e che aumentano il valore aggiunto aziendale come l’assistenza personalizzata e i contatti specifici di affari e il loro supporto, che oggi rappresentano il 1’83% dell’attività complessivamente svolta, contro il 69% del 2010.



Internazionalizzazione 4.0. Il circuito della promozione

Per il loro radicamento, e le connessioni con le società locali, le Camere possono orientare ed influire in una direzione più favorevole alla comprensione dei valori del Made in Italy, con un’azione continuativa,

Le camere di commercio italiane all'estero
e il loro ruolo nei processi di globalizzazione

grazie alla loro natura di attori esteri e di influencer locali collegati alle CCIE, attivando circuiti di animazione permanente descritti nella figura successiva.



La percezione delle imprese dei servizi offerti dalle CCIE

Gli aspetti evidenziati si riscontrano anche nelle valutazioni delle imprese secondo quanto risulta da alcune indagini campionarie condotte dalla Doxa nel 2016 e 2017.

Le CCIE risultano essere tra i soggetti più conosciuti da parte delle imprese tra quelli che sono specializzati nel fornire servizi di sviluppo dell'internazionalizzazione.

La visibilità del sistema delle Camere italiane all'estero

Le aziende che ricorrono ai servizi delle CCIE sembrano più strutturate e organizzate ed operano all'estero secondo la logica della multilateralità: nel 76,6% dei casi hanno un rapporto continuativo con i mercati

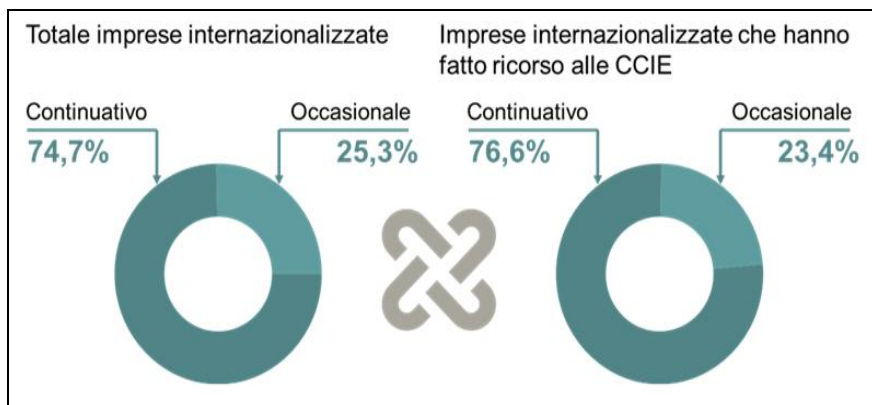
internazionali e il 72,3% svolgono attività al di fuori dei confini nazionali da almeno quattro anni.

	Notorietà (%)	Utilizzo (%)
Banche/Istituti di credito	72,0	48,0
Confindustria/Associazioni industriali	70,0	46,0
Camere di Commercio italiane all'estero	67,0	46,0
Enti fiera	65,0	45,0
Sistema delle CCIAA (Camere di Comm.)/ Aziende speciali di promozione/ Unioncamere	64,0	40,0
Società di consulenza/Studi legali/Dottori commercialisti	61,0	41,0
Cassa Depositi e Prestiti	60,0	33,0
Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione Internazionale/Ambasciate e Consolati italiani nel mondo	58,0	36,0
Agenzia ICE (agenzia per la promozione all'estero)	56,0	39,0
Consorzi export	56,0	37,0
SACE (Servizi assicurativi del commercio estero)	53,0	32,0
Enti regionali di promozione/Sportelli regionali per l'internazionalizzazione delle imprese	50,0	34,0
SIMEST (Società italiana per le imprese all'estero)	46,0	32,0

Tipo di rapporto con l'estero dell'impresa

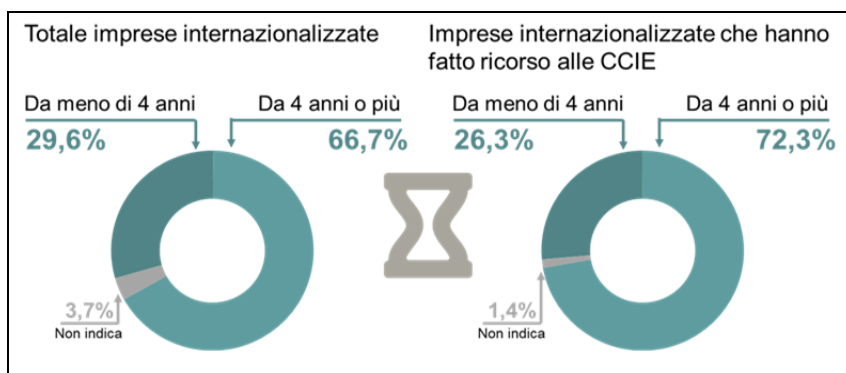
Inoltre, quasi la metà delle imprese (il 47,5%) opera contemporaneamente in 3-5 paesi, percentuale più alta per le aziende che fanno ricorso alle CCIE rispetto alla media, il che confermerebbe l'individuazione delle CCIE come soggetti capaci di fornire servizi a maggiore valenza relazionale e strategica.

Le camere di commercio italiane all'estero
e il loro ruolo nei processi di globalizzazione



Da quanto tempo l'azienda svolge attività internazionale

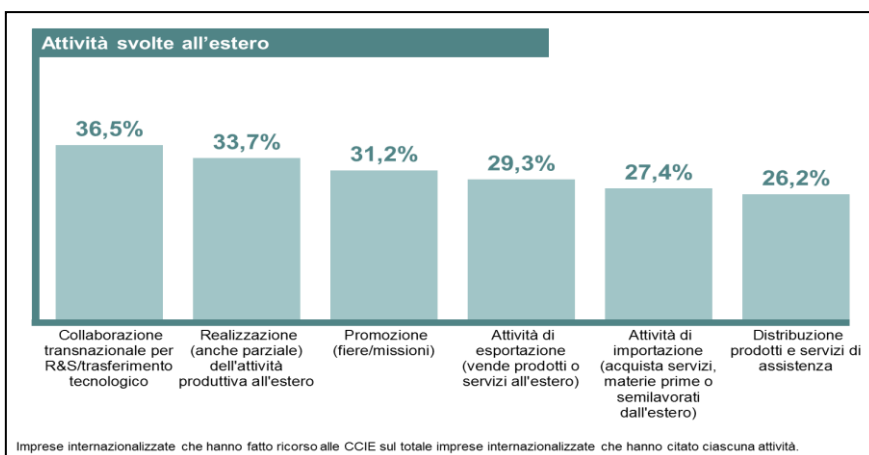
Inoltre, quasi la metà delle imprese (il 47,5%) opera contemporaneamente in 3-5 paesi, percentuale più alta per le aziende che fanno ricorso alle CCIE rispetto alla media, il che confermerebbe l'individuazione delle CCIE come soggetti capaci di fornire servizi a maggiore valenza relazionale e strategica.



Su quanti paesi esteri opera l'impresa

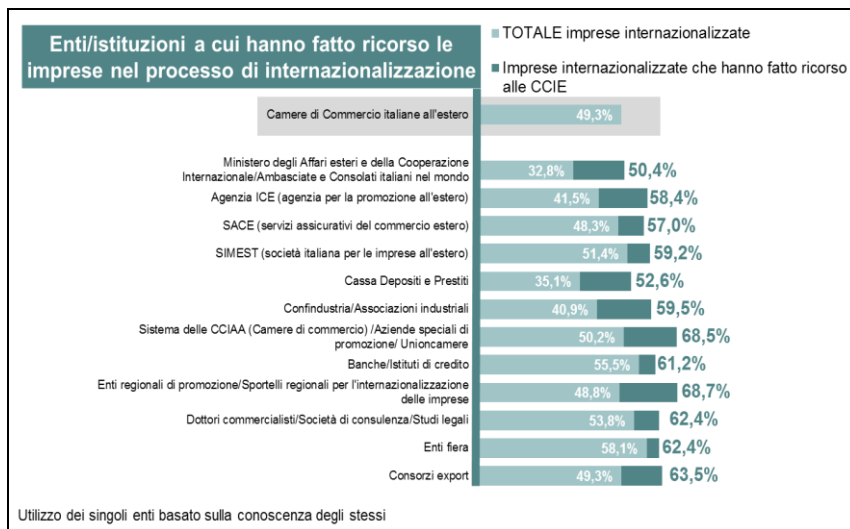
Esiste una relazione diretta tra domanda di servizi alle CCIE e complessità dell'assistenza richiesta: le aziende scelgono di farsi

affiancare dalle CCIE soprattutto per attivare partnership transnazionali sul tema della R&S/trasferimento tecnologico (36,5%) e per insediare all'estero parte del processo produttivo (un terzo delle imprese, il 33,7%).



Se si guarda all'utilizzo dei diversi enti della promotion, chi sceglie le CCIE, utilizza in misura maggiore rispetto alla media anche i servizi di altri soggetti, quali ad esempio l'ICE-Agenzia (58,4% contro un valore medio del 41,5%) e il Sistema camerale italiano (addirittura al 68,5% contro il 50,2% delle imprese internazionalizzate).

Le camere di commercio italiane all'estero e il loro ruolo nei processi di globalizzazione



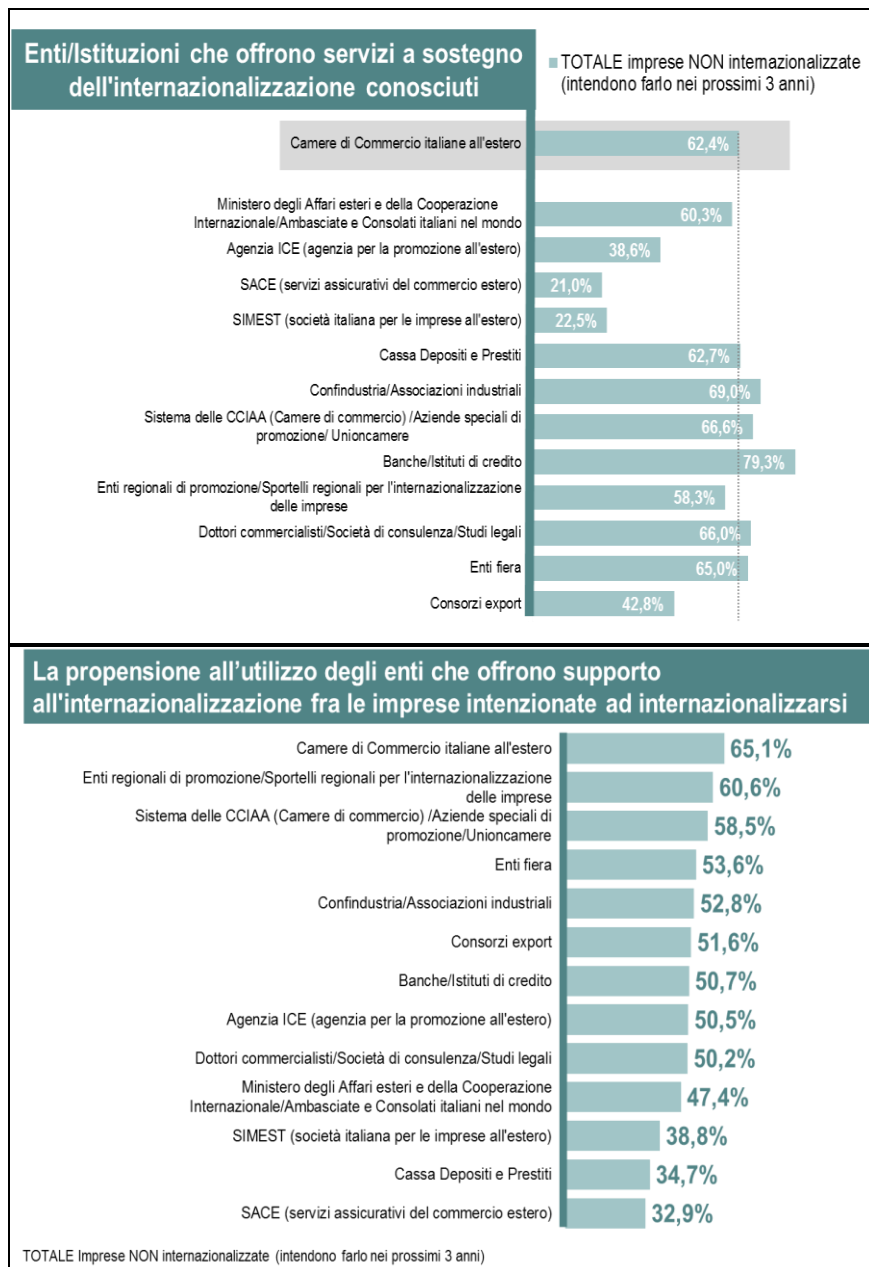
Ciò testimonia come le Camere di commercio, in Italia e all'estero, rappresentino un sistema consolidato in grado di affiancare l'azienda decodificandone le esigenze e aiutandole a far sì che l'internazionalizzazione sia una scelta consapevole e produttiva, ma soprattutto in grado di cogliere quella forma di assistenza globale coerente con i canoni dell'internazionalizzazione 4.0.

La notorietà delle CCIE è molto alta anche tra le imprese che intendono internazionalizzarsi nei prossimi anni: tra queste, le CCIE sono conosciute quasi dal doppio di quanti dichiarano di conoscere l'ICE Agenzia (62,4% contro 32,8%), percentuale inferiore solo ai soggetti che per le imprese rappresentano quelli di maggiore prossimità sul territorio o che costituiscono il primo riferimento per un'azienda, quali banche e istituti di credito (61,2%), Associazioni di categoria (59,5%) e Sistema camerale italiano (50,2%).

Enti/Istituzioni che offrono servizi a sostegno dell'internazionalizzazione conosciuti dall'azienda

Inoltre, queste aziende individuano le CCIE anche come prioritario riferimento operativo per la loro azione di internazionalizzazione futura

(che, comunque, nel caso specifico richiederebbe una idonea azione preparatoria svolta sul territorio italiano).



Le camere di commercio italiane all'estero
e il loro ruolo nei processi di globalizzazione

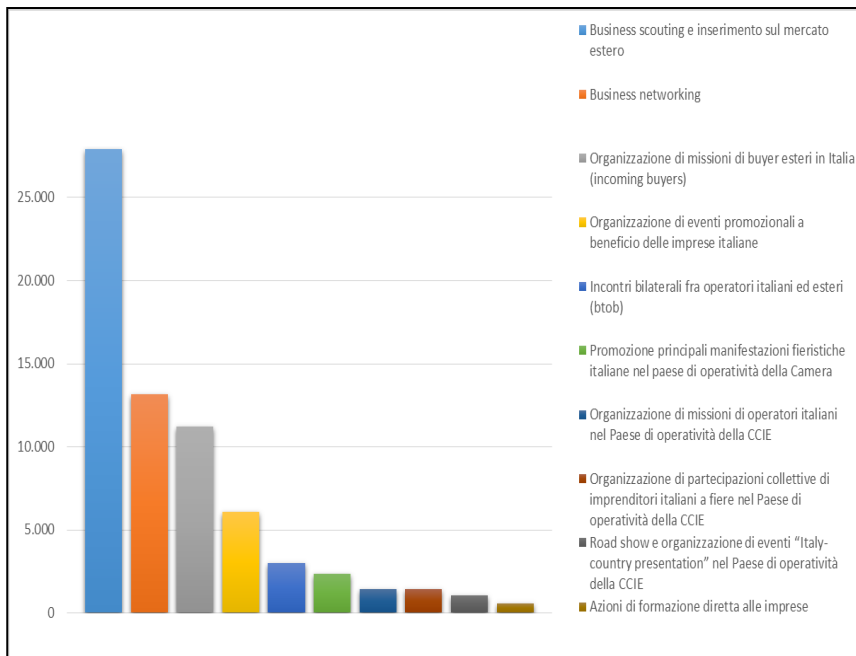
Le CCIE sono individuate come soggetti di primo riferimento per le aziende internazionalizzate, oltre che nel supporto formativo/assistenza rivolto a quanti gestiscono per l'impresa l'attività all'estero, soprattutto nell'organizzazione di incontri BtoB con controparti locali e nell'azione di business scouting di opportunità di investimento nel mercato.



Numerosità delle imprese italiane servite dalla CCIE

Un ultimo dato riguarda la numerosità delle imprese che hanno fatto ricorso ai servizi delle CCIE. L'ultimo dato disponibile al 2018 le quantifica in 68.000 con una ripartizione che sotto molti versi ricalca (nel consuntivo) le specializzazioni e gli orientamenti che emergono dall'indagine diretta.

Internazionalizzazione e comunicazione del “Sistema Italia”



SEZIONE III

IL SISTEMA DI PROMOZIONE E L'IMPRESA

(b) Testimonianze dal mondo imprenditoriale all'estero

EATALY, ITALIA. SINERGIA DI BRAND

Intervista con Dino Borri*

[Letizia Airos] *New York. Siamo nel cuore di Eataly Nord America a parlare con Dino Borri, che è il cervello operativo del team. Vorrei cominciare da un pezzettino di storia e anche di biografia. Di dove sei e come arrivato qui?*

[Dino Borri] Sono piemontese, di Bra, un piccolo paese del Roero della Langa, vicino ad Alba, che è più famosa a causa del tartufo. Eataly nasce dal cervello di Oscar Farinetti, albesse doc. Fu lanciata in fase embrionale ad Alba, nel 2003-2004, e poi in grande con l'apertura del primo negozio a Torino, nel gennaio del 2007. Ma c'è un legame anche con Bra, perché lì è nato Carlo Petrini fondatore di Slow Food. L'idea originaria della filosofia di Eataly nasce proprio dal connubio tra Oscar Farinetti e Carlo Petrini. Io ho avuto la fortuna di crescere in un territorio incredibile e in un periodo in cui la filosofia del cibo stava mutando in maniera molto sensibile e il mito americano del fast food era in declino. Quando ero ragazzo la richiesta di cibo e vino di qualità cominciò a fare un balzo in avanti e da allora il mondo è totalmente cambiato. Oggi la qualità del cibo è diventata un argomento *cool*, anche grazie alla comunicazione: sono più di vent'anni che lavoro in questo ramo e ho visto la trasformazione di questa filosofia.

Come sei diventato un manager internazionale?

All'inizio lavoravo per Slow Food, un movimento di natura internazionale. Avevo fatto già delle esperienze nel mondo, tra cui proprio a New York nel 2001, prima dell'attentato alle Torri Gemelle. Slow Food stava aprendo il suo primo ufficio in città, avevo fatto uno stage di tre mesi e me n'ero innamorato: il mio obiettivo era di vivere un giorno nella Grande Mela. Ci

* General Manager, Eataly Nord America (intervista rilasciata a Letizia Airos, direttore del network *i-Italy*, New York, ottobre 2018).

sono arrivato con Eataly, ma passando prima per altre esperienze, tra cui quella Giapponese quando Eataly aprì a Tokio nel 2008. Oscar Farinetti diceva sempre che il Giappone è il Paese culturalmente più lontano da noi, anche per fare impresa. “Proviamo a fare qualcosa lì”, diceva “e se riesce, vuol dire che riusciremo a farlo dappertutto”. Non nascondo che fu un’esperienza difficile e traumatica, e che facemmo anche degli errori, perché eravamo appena agli inizi. Ma anche gli errori fatti a Tokyo ci servirono da esperienza. Così, nel 2010 aprimmo a New York e io fui mandato a fare il negozio che ha dato il la all’internazionalizzazione di Eataly. Infatti, dico sempre che mentre Torino è la nostra mamma, New York è il nostro papà: le nostre radici rimangono sempre piemontesi, ma grazie a New York siamo riusciti a creare un brand internazionale.

Siete arrivati a New York proprio dopo la crisi del 2008 e gli scandali delle banche. Una realtà italiana ancora piccola ma con grandi ambizioni. Quali sono state le difficoltà, le paure?

Ricordo che arrivammo con Oscar nel gennaio del 2010 e la città era completamente diversa. L’America stava toccando il fondo. Oscar, che ha un grandissimo fiuto, vide moltissime location e poi capì che la 23^a strada, all’incrocio tra Broadway e la Fifth Avenue, proprio davanti al Flat Iron Building, era perfetta, tutti riconoscono nel mondo che quella è New York. Così prendemmo questo negozio gigantesco, più di 4000 mq. Ma ci siamo arrivati con molta umiltà, un po’ pazzia e un pizzico di sana incoscienza. Eravamo un gruppo di giovani di circa 30 anni con Oscar a capo e i suoi figli, in particolare Nicola Farinetti, nostro amministratore delegato negli Stati Uniti, e insieme ai due partner Alex e Adam Separ, abbiamo iniziato questa avventura. Siamo partiti assumendo 200/250 persone, sembrava un numero pazzesco.

Come avete selezionato le persone giuste?

All’inizio è stato molto divertente perché il sistema di recruiting americano è totalmente diverso da quello italiano; il modo di approcciarsi è diverso, che domande fare... non si poteva chiedere a una persona se era sposata, che età avesse, dove abitasse, che sono domande normali quando si assume in Italia. Allora abbiamo capito che non c’è un sistema

migliore o peggiore, ma solo sistemi diversi, e penso che siamo riusciti a integrarci, ad adattarci senza mettere barriere. Siamo arrivati con un approccio diverso, non da conquistatori, ma come parte del loro sistema, ed è per questo che all'inizio abbiamo avuto un team di italiani americani, che avevano nel loro DNA un po' di Italia ma conoscevano bene l'America, mentre noi dovevamo comunicare il bello dell'Italia.

C'è stato, quindi, un grande lavoro di mediazione culturale nella vostra realtà?

Absolutamente, noi siamo arrivati a raccontare il bello dell'Italia agendo localmente. Questo ce lo aveva già insegnato il Giappone, vendere il nostro cibo vuol dire vendere anche la nostra cultura. I modi di venderla e raccontarla sono diversi in ogni Paese però, e New York naturalmente è diversa da altre città in cui noi oggi siamo presenti.

Quanto è stato importante lavorare con partner italoamericani già molto noti, come Lidia e Joe Bastianich?

La grande idea di Oscar è stata quella di avere sempre dei partner locali, con delle competenze che magari noi non avevamo ancora in quella fase. Quindi il grande lavoro che Lidia e John Bastianich hanno fatto in 30 anni di ristorazione italiana a New York, e poi negli anni scorsi con noi, ci hanno aiutati ad arrivare sin qua, e avere una metodologia di lavoro che fosse vincente negli Stati Uniti. Loro ci hanno aiutato molto nella fase di *start up*, insegnandoci come operare, dal punto di vista della ristorazione; noi forse come parte italiana avevamo più *know how* dal punto di vista del mercato e poi abbiamo portato questa ventata di novità nella qualità prodotto. Oggi a New York i prodotti italiani si trovano più facilmente, ma ricordo che i primi anni con il panettone e il tartufo mi davano del matto – perché avevamo 40 tipi diversi di panettone.

Parliamo del vostro rapporto con le istituzioni. Quando voi siete arrivati a New York il 'Sistema Italia' si stava appena creando. E voi siete stati i primi a 'fare sistema' a praticare la promozione integrata del brand Italia...

Noi abbiamo sempre intrapreso rapporti con le istituzioni, e questo ha aiutato. Perché l'idea di fare un negozio di cibo puramente italiano, importando direttamente e lavorando con i piccoli produttori, dai presidi Slow Food a tutte una serie di realtà che non avevano le capacità di esportare, era un'impresa che nessuno aveva mai tentato. Portare 5000 prodotti mai arrivati prima negli Stati Uniti, da produttori con 200-300 mila euro di fatturato, che spesso non hanno neanche un computer, che sono dei contadini veri... alcuni pensavano che saremmo falliti subito. Questo fortunatamente non è avvenuto, forse perché a volte un po' di sana pazzia aiuta, ma insomma c'era una certa mancanza di fiducia, per non dire di scetticismo. Fortunatamente molti altri hanno creduto in noi: dai produttori a realtà istituzionali come l'Italian Trade Commission, il mondo diplomatico; consoli e ambasciatori venivano a trovarci e ci hanno in qualche modo anche aiutato. Ma in generale c'era un po' di mancanza di consapevolezza della possibilità di farcela tutti insieme. Noi ce l'abbiamo fatta, forse perché eravamo giovani, senza neanche capire bene le difficoltà. Certo ora sembra normale, ma dieci anni fa entrare in un negozio così italiano, con una italianità un po' nuova... le persone non erano abituate. Abbiamo comunicato l'Italia in maniera diversa, abbiamo comunicato che l'Italia è il Paese più biodiverso al mondo, e che questo è il prodotto di secoli e millenni di integrazioni tra vari popoli. Oggi sento parlare di barriere ma noi siamo stati un Paese che nei due millenni scorsi è stato conquistato da parte di chiunque e questo ci ha portato, tra le altre cose, ad avere questa grandissima biodiversità agroalimentare. Noi abbiamo raccontato l'Italia nel suo insieme, le mille storie, culture e prodotti dei territori italiani. È stata una grande novità negli Stati Uniti.

Ormai siete un po' ovunque negli Stati Uniti. Come scegliete le location, i posti, le città su che base?

Naturalmente, se si parla di Stati Uniti la nostra scelta va alle capitali dei vari Stati come Boston, Chicago, Los Angeles, città con una forte concentrazione internazionale. Perché il nostro target, oltre che di italiani che vivono all'estero, è fatto di americani che amano l'Italia, che vogliono l'italianità e che sono abituati a viaggiare verso l'Italia e vogliono mangiare e cucinare italiano. Il cibo italiano tra l'altro è il più facile da ripetere a casa, la cucina giapponese, la cucina francese sono molto difficili. E poi, io

dico sempre, “tu puoi fare un negozio italiano senza prodotti di altri Paesi, ma non potrai mai fare un negozio di un altro Paese senza prodotti italiani: la pasta, la mozzarella, il prosciutto...”. Noi abbiamo questa grande fortuna di sedere su una miniera d’oro, dobbiamo solo comunicarla. E, quindi, siamo presenti nelle grandi città. Siamo a Boston, che culturalmente è la città più avanzata, anche in ambito universitario; a Chicago; abbiamo aperto a Los Angeles e recentemente a Las Vegas, che sta diventando un grande centro di spettacolo e di altissima ristorazione, c’è una forte integrazione tra spettacolo, intrattenimento e piacere del buon cibo. Poi, stiamo cercando in tutte le altre città dal Texas a San Francisco, bisogna trovare le location giuste, gli immobili adatti, magari da ripristinare. In Italia abbiamo fatto ripristino e salvaguardia degli edifici in disuso, come a Torino per la fabbrica di Carpano, che per oltre 30 anni era stata abbandonata, e a Roma per la stazione Ostiense, rimasta vuota per 20 anni: l’abbiamo presa, messa in sicurezza, ristrutturata e ci abbiamo fatto il nostro nuovo negozio. Negli Stati Uniti è più complicato fare questo, ma ci sono i sindaci delle città che ci chiedono di aprire in determinati posti, perché noi portiamo lavoro, ogni nostro negozio ha non meno di 500 dipendenti, portiamo traffico e aumentiamo il valore della zona oltre a dare un servizio alla collettività.

Come scegliete i prodotti da vendere a seconda delle città o più o meno sono gli stessi?

I prodotti italiani cerchiamo di averlo uguale dappertutto. Il parmigiano reggiano, che può viaggiare, lo trovi uguale in tutti i negozi; abbiamo delle varietà incredibili, oltre 400 tipi di formaggi italiani. Dove ci differenziamo molto sul locale. Eataly è un negozio di prodotti italiani, ma naturalmente carne, pesce, frutta e verdura in realtà sono locali. Poi naturalmente ogni città ha esigenze diverse climaticamente: a Chicago fa molto freddo e servono prodotti diversi rispetto, ad esempio, a Los Angeles.

Quanti impiegati avete negli Stati Uniti?

Oggi abbiamo circa 3000 persone che collaborano con noi negli Stati Uniti, su New York, nei due negozi, intorno 1200 – 1300 persone e siamo ancora una realtà piccola rispetto alle grandi catene americane globali;

perché noi non siamo una catena, in ogni nostro posto in cui vai siamo diversi. È vero che sembriamo molto grandi per un’azienda italiana, ma paragonati alle aziende americane siamo ancora il negozietto piemontese.

C’è qualcosa che non ti aspettavi dal consumatore americano o quali sono le cose in cui sono state confermate le vostre aspettative?

Sì, mi ha stupito come il consumatore locale, cioè chi vive nei centri urbani, sia interessato al cibo di qualità a volte più che in Italia. Ad esempio, il consumo dell’olio extravergine d’oliva italiano negli Stati Uniti è aumentato in maniera incredibile, in Italia a volte stiamo andando un po’ indietro, forse anche per la differenza del potere d’acquisto. Qui c’è l’Italia che cresce, l’Italia di qualità, perché tutti mangiano italiano; quando vado in Italia, invece, spesso trovo una nuova catena di hamburger!

Ciò che ho capito è che il consumatore americano vuole Italia, vuole la qualità, non è più solo il Paese del Fast Food. E anche quando chiede un *quick service* vuole mangiare velocemente ma di qualità, perché anche un panino o una pizza può essere di qualità). Ecco, io mi sono stupito di questa crescente richiesta di qualità e di conoscere l’origine del prodotto. Noi abbiamo una miniera e non ce ne rendiamo conto.

Internazionalizzazione e comunicazione. Voi siete stati dei grandi comunicatori. Cosa vuol dire parlare del prodotto italiano come “buono, pulito e giusto”?

Quando si entra da Eataly, ci sono diversi cartelloni con diverse istruzioni, ci sono molte cose scritte in giro, molte spiegazioni, c’è lo slogan di Carlo Petrini che racchiude un po’ la filosofia di Slow Food del “buono, pulito e giusto”. *Buono* perché il cibo deve essere piacere; *pulito* perché l’agricoltura, dalle coltivazioni all’allevamento, deve essere pulita e sana; *giusto* perché ci deve essere giustizia in tutta la filiera: il contadino deve essere pagato il giusto, il commerciante deve avere i propri giusti margini di guadagno e il cibo deve avere il giusto costo. Non è un cibo caro ma è un cibo costoso, perché qualità, meglio spendere qualcosa di più ma mangiare qualcosa che fa bene al proprio corpo.

Quanto è difficile spiegare questa cosa negli States?

Magari a New York diventa sempre più facile, mentre in altre città lo è meno. Noi siamo nati con l'era del fast food 30-40 anni fa, il McDonald spopolava nel mondo. Mi ricordo che da bambino vedevo dei cartoni animati in cui sembrava che nel futuro avremmo mangiato delle pillole, come gli astronauti, senza nemmeno sederci a tavola. D'altra parte, mi dicevano "se non studi da grande farai il cuoco"... Pensa che distanza dalla realtà: in 40 anni la tavola è diventata sinonimo di convivialità, sui media si parla solo di cibo, fare il cuoco è diventato *cool*... Tutto questo ha aumentato la qualità in maniera incredibile. Oggi, anche le grandi catene stanno rivalutando il modo di produrre, cosa proporre, questo ha dato il la alla produzione e alla consapevolezza del mangiare di qualità, ormai apprezzato anche dagli Americani che ci chiedono della dieta mediterranea, "come fate voi italiani", ci chiedono, "a stare sempre a tavola, a mangiare sempre pasta ed essere sempre così belli?".

Perché noi alla fine, con pochi ingredienti, facciamo dei piatti incredibili: abbiamo la pasta, che c'è arrivata dalla Cina 1000 anni fa con Marco Polo, il pomodoro che è arrivato dall'America 500 anni fa e l'olio extra vergine d'oliva.

Sostenibilità, qualità, territorialità. Un'altra cosa difficile da spiegare è l'appartenenza del prodotto al territorio. Anche perché il prodotto italiano è tra i più "copiati"...

Prima di tutto, dobbiamo raccontare il nostro Paese. Per questo Oscar Farinetti ha chiamato il nostro negozio Eataly. Noi siamo lo 0,6% delle terre emerse e abbiamo il più grande patrimonio artistico al mondo, la più grande biodiversità di prodotti, più formaggi della Francia, più OCG di vini della Francia, più prodotti di tutti i Paesi del mondo.

Dobbiamo raccontare l'Italia e spiegare la territorialità tutti insieme, perché quando si va nel mondo bisogna andarci insieme. Noi abbiamo successo perché Eataly è una specie di grande galleria d'arte, i produttori sono gli artisti e i prodotti sono i vari pezzi d'arte. Ma anche le istituzioni devono dare un segnale, partecipare. Per esempio, quando c'è il periodo del tartufo si racconta il Piemonte, d'estate le nostre isole, che tutto il mondo conosce. Attraverso i prodotti si raccontano la Campania, la

Sicilia, la grande diversità dei territori italiani. Assaggiare e scoprire ogni volta cose diverse è la piacevolezza della vita. Noi abbiamo delle bellezze rare, gli americani vogliono scoprirle e noi dobbiamo raccontargliele in maniera semplice, attraverso i prodotti, con l'arte del cibo. Oggi se chiedo a un nostro cliente americano dov'è Bra, la identificano per il tartufo. Prima non avevano idea neanche che esistesse. Raccontiamo i prodotti, poi verranno in Italia a vedere quel territorio.

Voi avete fatto molto di più! Avete organizzato eventi letterari, avete perfino ospitato nel negozio un concerto del teatro Regio di Torino... Come si coniuga il prodotto agroalimentare con la cultura?

Il cibo è cultura, riunisce persone diverse intorno a una tavola. Gli americani sanno che noi siamo il “Bel Paese”, il Paese della cultura, dell'arte, della musica. Eataly non può essere solo il contenitore di questo, vogliamo anche promuovere quello che di bello c'è nel nostro Paese, abbiamo contribuito alla salvaguardia dell'“Ultima cena” di Leonardo a Milano, siamo stati uno dei maggiori contribuenti. Nei nostri negozi vendiamo anche libri legati al tema del cibo, tra cui quello di Baricco che racconta appunto la storia dell'“Ultima cena”. Facciamo anche attività con i bambini per promuovere la lingua italiana: “mangia italiano, parla italiano”... e tante altre iniziative culturali. Solo negli Stati Uniti abbiamo un traffico di circa 25 milioni di visitatori a cui offriamo il prodotto insieme alla cultura. Così costruiamo un bacino d'utenza che già sa cosa è il nostro Paese.

Parliamo della Scuola di Eataly. Voi puntate molto sull'attività didattica, perché?

Chi entra nel vostro negozio e si mette a leggere tutti i cartelli che spiegano i prodotti, la loro origine e provenienza, già così impara. Il payoff di Eataly è “Eat, Shop & Learn”, la parte didattica è importante. Poi c'è la Scuola di Eataly, una vera e propria aula in cui si educa ulteriormente all'utilizzo di questi prodotti. La Scuola ti insegna la stagionalità del prodotto, a capire la differenza tra grano duro e grano tenero, cos'è il latte crudo e il latte pastorizzato nei formaggi, cos'è il lievito madre, per far percepire anche il valore del prodotto, la catena che

lo ha prodotto e perché ha una qualità maggiore e anche un costo maggiore. Dedichiamo spazi commerciali molto importanti alla Scuola – quasi 200 mq nel negozio sulla 23° strada a New York, quello sarebbe uno spazio commerciale incredibilmente costoso, ma noi continuiamo a dedicarlo alla Scuola, a usarlo per insegnare la qualità, la cultura è troppo importante. Persone di tutte le età e di tutte le provenienze vengono da noi per imparare, cuochi da tutto il mondo vengono a insegnare, abbiamo aziende italiane che usano le nostre scuole per educare il pubblico e i *buyers*, abbiamo momenti istituzionali dove raccontiamo i nostri prodotti e i territori ai giornalisti o ai consumatori. Il nostro target è a 360 gradi.

Voi coinvolgete molto i territori nelle vostre attività. Fate spesso promozioni insieme alle Regioni, le Province, i Comuni italiani. A volte sembrate proprio un ufficio di promozione culturale e turistica, più che un negozio di alimentari. Perché questa scelta?

È tutto collegato al racconto della nostra biodiversità, quindi i territori che hanno bisogno di fare questo tipo di comunicazione nel mondo, negli Stati Uniti e altrove, che vogliono comunicare nuove iniziative culturali o di prodotto, da Eataly trovano un terreno fertile, perché è un *luogo di cultura*, quindi si può fare educazione, è un *luogo commerciale*, perché alla fine noi siamo un negozio, ed è un luogo di *grandissima visibilità*, che ha già dentro un pubblico potenzialmente interessato. Noi raccontiamo ogni settimana, ogni mese qualcosa di nuovo e anche di stagionale, collegando cibo, cultura e territorio. E abbiamo visto che quando si comunica così il territorio, molte delle persone che vengono da noi a comprare, a mangiare e a imparare poi nell'anno successivo vanno in vacanza in quel territorio.

Tecnicamente, quando facciamo dei progetti di promozione, cerchiamo di creare delle *win-win situations*: devono esserci in vendita uno o più prodotti alimentari che si sposano bene con la stagionalità (non posso promuovere la Sicilia quando qui nevica, perché la gente vuole mangiare il bollito), un racconto del territorio basato su quei prodotti e un'attività didattica collegata.

Noi non abbiamo un format di progetto standard, rispetto alle esigenze di ogni territorio possiamo fare un progetto in maniera sartoriale, possiamo fare un vero e proprio tour da New York, Boston, Chicago, Los Angeles,

parlare a tutta l’America. Dal punto di vista comunicativo, possiamo usare i nuovi o vecchi mezzi, con i *social media* riesci a mandare un messaggio che copre una nazione intera; e dal punto di vista commerciale abbiamo una distribuzione a livello nazionale grazie all’*e-commerce*, ma anche una “geopolitica” dei nostri negozi che si sta allargando sempre più, grazie all’apertura in varie città. Questo ci permette di raggiungere un target di milioni di persone in tutti gli Stati Uniti.

Voi curate tutta la vostra comunicazione all’interno. Questo è il vostro punto di forza, perché molte aziende si affidano ad agenzie di comunicazione esterne che spesso non conoscono bene la storia, il territorio, il contenuto da comunicare. Ci parli di questa scelta?

Noi gestiamo la nostra comunicazione internamente, perché abbiamo così tante cose da comunicare, e in maniera così veloce, che avendo una struttura interna riusciamo a essere più agili e più efficienti. Il nostro *storytelling* tocca migliaia di cose. Eataly è diventato più che un brand, è diventato un *concept*, un modello, quasi un’“ambasciata” del nostro Paese.

Oggi anche gli spagnoli e i francesi qui a New York vogliono fare qualcosa di simile e dicono “Vogliamo fare un *Eataly* francese, spagnolo...”. Siamo diventati un modello, un po’ come la *Bic* – che è un brand diventato sinonimo di “penna” e se io dico “dammi una *bic*” tu capisci che voglio una penna. Questo l’abbiamo realizzato noi italiani e credo che dobbiamo essere orgogliosi di questa cosa.

Come dicevo, comunichiamo in vari modi. In Italia usiamo ancora molto la carta stampata perché l’utilizzo del giornale è ancora molto alto, e a me stesso ancora piace questo gesto di aprire il giornale per leggere le notizie... Negli Stati Uniti viaggia tutto sul cellulare, che tra l’altro permette di raggiungere le nuove generazioni. Qui devi comunicare così. E i *social media* sono importantissimi perché sono immediati, veloci; noi oggi ci si muove sempre e abbiamo tanti momenti morti in cui siamo alla stazione, all’aeroporto, e abbiamo sempre con noi il cellulare... e i messaggi brevi ti danno qualcosa di più: non è solo pubblicità, perché nel nostro modello noi raccontiamo sempre delle micro-storie, non solo per dire che c’è il 50% di sconto su un prodotto, ma anche per parlare di un

produttore, per dare informazioni su un formaggio, su un vino, come sono fatti, da dove arrivano... questo è il futuro, ed è già attuale.

Quanti italiani lavorano con voi a contatto con il pubblico?

Noi vorremmo avere più italiani a lavorare qua, ma ci sono problemi di visto, la legislazione americana dice che per determinati lavori più semplici, devi assumere personale locale. Per assumere un italiano devi dimostrare che ha delle *skills*, delle abilità e nozioni specifiche. Naturalmente, nei posti chiave c'è sempre un italiano, proprio per un fatto di mediazione culturale, perché per noi è importante saper raccontare il prodotto quando lo vendi. In ogni dipartimento c'è sempre un italiano, che viene formato e poi forma a sua volta. Aprendo un nuovo negozio ogni anno abbiamo bisogno di 500 nuove figure e non possiamo sempre partire da zero. Devi fare formazione, e sono gli stessi negozi già esistenti che vanno a formare il personale dei negozi nuovi che apriamo. Giriamo molto e gli Stati Uniti hanno questa bellissima cosa che le persone si muovono molto facilmente, si vogliono muovere, cosa che in Italia invece non capita. Per questo da noi si può fare carriera, abbiamo ragazzi che hanno iniziato da cassieri e oggi sono vice capo negozio in giro per gli Stati Uniti. Abbiamo anche persone che dopo 5 o 6 anni a New York non ce la fanno più a reggere la frenesia di questa città e ci hanno chiesto di andare a lavorare nel nuovo negozio di Las Vegas, oppure hanno messo su famiglia e vogliono andare a vivere in California, e chiedono di trasferirsi al negozio di Los Angeles. Noi abbiamo un Team che fa solo formazione, composto da 4-5 persone, gestito da una ragazza italiana che ha studiato scienze gastronomiche a Pollenzo, all'Università di Slow Food; lei per mestiere fa il giro dei negozi e racconta la nostra filosofia e i nostri prodotti, raccontando chi siamo e cosa siamo – è una cosa che facevamo sia io che Nicola Farinetti all'inizio...

Quanto è importante diventare grandi e saper rimanere piccoli, legati alle problematiche del singolo negozio, del cliente? Quello che si percepisce quando si parla con te e tutte le persone che lavorano qui è che avete i piedi ben piantati a terra, nonostante la grande crescita che avete avuto.

Sembriamo molto grandi, ma a paragone dei veri “grandi” non lo siamo, come dicevo prima. Ciò che aumenta è la responsabilità, nel momento in cui mediaticamente sei sotto una lente d’ingrandimento devi essere bravo, anche un po’ fortunato, ma continuare a migliorare e non fermarti mai, cercare di sbagliare meno, di formare meglio le persone e di dare continuità. Io sono sempre lo stesso di dieci anni fa, a volte mi piacerebbe più rimanere in negozio a parlare con i clienti, purtroppo oggi non lo posso più fare. Abbiamo 3500 persone da gestire, una *supply chain* con fornitori che sono cresciuti con noi in questi anni e che vanno seguiti, e apriamo continuamente in nuove città e in nuovi continenti. La difficoltà nostra oggi è creare un modello gestionale di successo replicabile, ma non alla maniera di una catena, ma mantenendo l’anima che noi abbiamo avuto e che abbiamo ancora e comunicare ad altri la stessa passione. Perché ogni *location* ha la sua identità, ma insieme siamo Eataly, un team di 3500 persone intercambiabili che deve continuare a funzionare prescindere dal fatto che ci sia io o altri collaboratori. Questo è quello che noi cerchiamo di fare, metterci dentro grande passione e lavorare tutti insieme. Fare sistema.

Vorrei chiudere facendoti raccontare di Identità Golose, il congresso italiano di cucina e pasticceria d’autore ideato dal giornalista Paolo Marchi e che voi state portando in giro per il mondo. Cosa vuol dire presentare agli Americani gli chef italiani di alto livello?

La cosa molto interessante del mondo degli chef è che ormai sono diventati delle rock-star, anche in Italia. Forse abbiamo imparato dai cugini francesi, che erano le rock-star degli anni ‘80, e oggi nel mondo globalizzato abbiamo la fortuna di avere uno dei migliori, Massimo Bottura. Per noi portare in giro per il mondo i grandi chef italiani vuol dire, di nuovo, aggiungere un pezzettino al nostro storytelling: ci sono i prodotti, i territori, e ci sono gli chef. Molti chef italiani non hanno ancora avuto la forza o le capacità di aprire propri locali all’estero. Quindi farli girare è importante, offre un’immagine incredibile dell’Italia ed è quello che il mondo vuole: l’esperienza, lo show, la didattica. La gente oggi non vuole più solo andare a mangiare italiano, vuole fare un’esperienza veramente italiana, trovare uno spettacolo italiano, imparare a cucinare italiano. E il contributo all’immagine italiana di

grandi chef come Bottura e tanti altri, anche grazie a Paolo Marchi e a Identità Golose, è incalcolabile.

Da voi sono presenti tanti prodotti di piccole aziende, nicchie di eccellenza italiana che da sole stenterebbero a entrare nel mercato americano. Come le trovate, come le scegliete? Che cosa rappresenta un'esperienza come la vostra per la piccola impresa?

Storicamente, Slow Food ci ha aiutato molto a fare la selezione; oggi, dopo più di dieci anni e avendo molti negozi in Italia, abbiamo una nostra rete di ricerca di prodotti. Li scegliamo per l'Italia e poi se possiamo li portiamo anche all'estero. Noi stessi li aiutiamo con tutte pratiche burocratiche, li importiamo direttamente, quindi per un piccolo produttore noi siamo una grande realtà, perché in Italia un'azienda che fa mezzo milione di euro di fatturato è già una bella aziendina, ma non ha la capacità di venire da sola negli Stati Uniti, o non ha il tempo, perché a volte sono veramente famiglie di contadini, devono produrre il proprio cibo. Noi tramite i nostri negozi facciamo la distribuzione, e per loro è un orgoglio, perché essere sullo scaffale di un negozio a New York è quasi come vincere un Oscar del cinema!

Naturalmente lavoriamo anche con i grandi, la grande industria agroalimentare italiana è una delle migliori al mondo. Quindi abbiamo integrato queste due cose insieme, la grande e la piccola Italia – che poi anche aziende grandi italiane rispetto ai colossi globali di oggi sono comunque piccole. Siamo un piccolo-grande Paese. Non è una debolezza, è la nostra forza.

L'IMPRENDITORIA ITALIANA FUORI D'ITALIA

Intervista con Claudio Del Vecchio*

[Letizia Airos] *Siamo nei quartieri generali di Brooks Brothers a New York, a colloquio con l'AD Claudio Del Vecchio. Un italiano che ha acquistato e rilanciato uno storico marchio americano, che ha appena compiuto 200 anni ed è noto in tutto il mondo perché – tra gli altri – tutti i presidenti americani hanno indossato qualcuno dei suoi capi. Cominciamo con il chiedergli alcuni cenni biografici. Da dove viene lo so, da Agordo nel Veneto. Ma dove ha imparato a essere quello che è diventato?*

[Claudio Del Vecchio] In Luxottica, l'azienda fondata da mio padre. Io sono cresciuto lì. Quello che ho imparato, l'ho imparato prima in fabbrica, poi negli uffici. Ho sempre avuto una gran voglia di lavorare e quando c'è stata l'opportunità di aprire il mercato in America mi sono offerto. Avevo 25 anni e dovevo rimanere a New York un anno o due per far partire il business; invece sono ormai trentasei anni che vivo qua.

Quando arrivò era il 1982. Mi piacerebbe che lei raccontasse quel periodo. Che cosa voleva dire allora, per un italiano, entrare nel mondo del business americano?

Un giovane italiano che non parlava una parola d'inglese! Avevamo una piccola distribuzione da mandare avanti qua, c'erano due soci e uno di questi era uscito. L'idea era che lo sostituissimo io e il figlio dell'altro socio, che era un venezuelano: due venticinquenni, entrambi non americani – ma l'altro almeno aveva studiato a New York e parlava inglese. Siamo venuti qua insieme e abbiamo fatto un bel lavoro, perché alla fine abbiamo preso in mano un'azienda che cresceva dell'1-2%

* Presidente e CEO di Brooks Brothers Group, Inc. (intervista rilasciata a Letizia Airos, direttore del network *i-Italy*, New York, ottobre 2018).

all'anno e abbiamo quasi quadruplicato il business in 4 anni. E, quindi, presto anche le nostre motivazioni sono cresciute, la cosa è diventata eccitante; per 15 anni, fino al '97, abbiamo avuto una crescita molto veloce. Così, quello che doveva essere un anno o due è diventato il resto della vita, almeno finora.

Comunque, nel 1982 l'America era molto diversa da oggi, anche New York. Tante cose alle quali ero abituato in Italia, qui non le trovavo. Soprattutto il cibo, si mangiava malissimo! Italiani “veri”, cioè di recente immigrazione, ce n'erano pochi. Quindi, anche se andavi in un ristorante italiano “tradizionale” alla fine non era comunque italiano, era italo-americano, ed è una cucina diversa. Potevi decidere di cucinare a casa, ma comunque mancavano gli ingredienti. Insomma bisognava avere molto spirito di adattamento.

Ma essere italiani era già un punto di forza, in un settore come il vostro? Era già un plus per gli americani portare un racconto italiano dietro un prodotto, come oggi?

Erano gli anni in cui l'occhiale cominciava a trasformarsi da protesi in accessorio. Quindi siamo arrivati al momento giusto. Fino a qualche anno prima c'erano tre modelli di occhiali che praticamente avevano il monopolio del mercato. I colori erano tantissimi: nero, nero e nero! Dunque, qui c'era un mercato fertile per chi come noi aveva una diversa filosofia. L'occhiale come protesi era venduto come si vendevano le medicine: c'era l'importatore che riforniva il distributore, che vendeva al laboratorio, che vendeva poi all'ottico. Noi abbiamo tagliato un po' tutto, siamo diventati in un giorno l'importatore e il distributore, era quello che già facevamo in Europa. Non solo abbiamo portato la moda o il design dell'occhiale, che sicuramente è stata una cosa importante, ma abbiamo anche cambiato la maniera di vendere gli occhiali in America. Quello è stato il grande vantaggio competitivo, il nostro punto di forza. Il business americano ha reagito molto lentamente, quindi ci hanno lasciato spazio e noi siamo cresciuti in modo rapidissimo. Offrivamo un servizio che non offriva nessuno, dalla fabbrica direttamente all'ottico, quindi con dei grossi vantaggi. E tutto ciò che guadagnavamo eliminando parti della catena l'abbiamo reinvestito nel servizio. Il cliente ci ha accolto a braccia

aperte! Non occorre neanche essere dei geni, per dire la verità. Bastava lavorare duro, capire, ascoltare il cliente.

Lo dice con il senno di poi, ma immagino all'epoca non sia stato così facile; eravate dei pionieri in qualche modo.

C'era tanto entusiasmo. Poi quando quello che fai funziona, e funziona anche di più di quello che pensavi, tutto diventa più entusiasmante. E l'idea iniziale di rimanere qua solo per un po' di tempo è svanita, perché rimanere è diventato eccitante. A un certo punto abbiamo deciso di fare un passo in più nell'integrazione verticale acquistando US Shoes – il nostro target era comprare la catena di ottica Lens Crafters che apparteneva a US Shoes ed era la catena di qualità più grossa in quel momento in America. Questa acquisizione è stata fatta nel '95-'97, ho lavorato all'integrazione di questa catena in Luxottica e alla fine sono uscito.

Ma quell'esperienza per me ha avuto un significato professionale di più ampio respiro. Abbiamo venduto subito il business delle scarpe di US Shoes, e poi abbiamo cercato di mettere a posto un altro asset della società, la Casual Corner, una catena d'abbigliamento da donna di qualità medio-bassa, che però a livello di logistica era la più importante, aveva 1200 negozi. La ditta andava molto peggio di quello che pensavamo. Alla fine nel 1997 come Luxottica, abbiamo deciso di liquidarla. A quel punto avevo l'opzione di comprarla io, ed è quello che ho fatto. L'ho portata a parità nel 2000 riuscendo a salvare la ditta e le persone che ci lavoravano, ma sapevo che il futuro non era roseo. I negozi non erano nel posto giusto, ci sarebbero voluti altri dieci anni per metterla a posto, molti investimenti e troppa incertezza. Però io intanto avevo maturato questa passione dell'abbigliamento. E per la verità la mia vera passione era sempre stata per Brooks Brothers...

E da dove nasce la passione per Brooks Brothers? Dal fatto che l'Avvocato Agnelli, il proprietario della FIAT, vestiva Brooks Brothers?

Beh, Agnelli aveva creato la curiosità. Un italiano che può permettersi quello che vuole, in un Paese che sicuramente in fatto di moda non è secondo a nessuno... noi ragazzi ci chiedevamo: "chissà come mai

compra le camice da Brooks Brothers?”. Quindi, quando sono venuto qua nell’82 uno dei primi negozi che ho visitato è stato quello. E mi sono appassionato al brand. Certo non potevo comprare tutto da Brooks Brothers, perché avevamo rapporti con i vari designers di Luxottica; non puoi andare a un meeting Armani non vestito da Armani! Quindi Brooks Brothers non era l’unica cosa che compravo. Però, per il weekend c’erano molte cose che mi piacevano, era il posto dove mi piaceva andare. Così cominciai a pensare che se volevo investire nel settore, avrei dovuto puntare su Brooks Brothers, e qui mi è sembrato di vedere un’opportunità.

All’epoca la Brooks Brothers era di proprietà di Marks & Spencer. Curiosando nel negozio da cliente mi sembrava che non ci fosse questo grande interesse sulla catena, cominciavano ad esserci cose che non mi piacevano, il brand stava cambiando... Intanto, io avevo già preso la licenza da Brooks Brothers per gli occhiali, perciò conoscevo il presidente, frequentavo i loro uffici, potevo osservare le cose un po’ anche da dentro. Così, sono andato da Marks & Spencer e gli ho proposto di mettere insieme le due ditte, i sistemi, la logistica, per creare qualcosa di più grande, in società. Loro hanno rifiutato, ma dopo un anno hanno deciso di mettere la rete in vendita e noi siamo entrati nel processo dell’asta. Ma forse non sarebbe successo niente se non fosse arrivato l’11 settembre: la maggior parte delle altre ditte che erano interessate alla Brooks Brothers praticamente si autoeliminarono dall’asta! Comprare una ditta di New York in un momento in cui si pensava che New York non sarebbe più rinata, sembrava una pazzia. Ma io sono rimasto e alla fine dopo un paio di mesi abbiamo acquistato la Brooks Brothers.

E lei l’11 settembre 2002, a un anno esatto dall’attentato, ha aperto il primo negozio proprio a ridosso del cratere.

Era un negozio che esisteva già, l’avevamo dovuto chiudere perché praticamente ci era crollata la torre addosso. Ma l’abbiamo riaperto identico a com’era, prima di tutto per affermare un principio, perché a un anno dall’attentato era ancora troppo presto perché la gente tornasse ad abitare là, a fare shopping. Abbiamo voluto lanciare un messaggio, sia alla ditta che ai clienti – e anche a chi ha tirato giù le torri! Mi sembrava una cosa appropriata da fare.

Ancora oggi, Brooks Brothers rappresenta l'America. È il marchio più antico del Paese, il marchio a cui gli americani fanno riferimento nelle occasioni importanti, e tutti sanno naturalmente che ha vestito e veste ancora i presidenti. Cos'altro ha visto in quel marchio, in quel momento, oltre alla storia e al fascino?

Il primo progetto, sinceramente, è stato quello di riguardare tutto il prodotto. In Casual Corner avevo imparato un po' a fare prodotto. Farlo bene a costi bassi non era facile e quindi abbiamo imparato tante cose: come si può produrre una cosa, dove farla produrre, tutta la catena del trasporto, le tempistiche. Guardando la qualità che c'era in quel momento in un negozio di Brooks Brothers e guardando i prezzi di vendita, io ho visto l'opportunità di migliorare molte cose, sia a livello di qualità sia a livello di valore per il cliente, di presentazione. In due mesi abbiamo cambiato quasi il 100% del prodotto. Abbiamo riguardato tutti i venditori: dove compravamo, cosa compravamo, tutto. Siamo tornati a fare quello che Brooks Brothers faceva all'inizio: più partnership dal punto di vista della costruzione, del materiale.

E come ha fatto a trovare questo equilibrio fra tradizione e innovazione?

L'America di quegli anni stava perdendo le competenze. Stavano spostando molto in Asia, a livello di costruzione. Ma l'Asia non era ancora pronta a servire l'America. Il livello di qualità e il livello di relazioni non erano ottimali. Poi in America si stava trasformando a livello di consumo. Prima si andava a lavorare in giacca e cravatta (prima ancora in cappello, ma quello non c'era già più quando sono arrivato io nell'82). Ora la gente cominciava a vestire più casual anche al lavoro, anche in città, per non parlare di fuori. E Brooks Brothers, che era il leader dello stile formale sul lavoro, ha dovuto aggiustare un po' il tiro. Marxs & Spencer l'aveva visto come un problema, loro avevano un atteggiamento molto difensivo verso il business, non andavano più a intervistare i propri clienti e alla fine non erano riusciti ad adeguarsi. Io invece l'ho visto come un'opportunità, perché Brooks Brothers faceva già uno *sportswear* bellissimo, aveva praticamente inventato il business del *casual blazer*, del *chino*, la camicetta *botton down*. Quindi, dico io, se il mondo va in quella direzione, la direzione che abbiamo inventato noi...

Certo noi l’avevamo inventata per offrire un’opportunità a chi andava a lavorare in giacca e cravatta durante la settimana, e il weekend lo spendeva al country club, e ora quello stava diventato un abbigliamento da indossare per sette giorni alla settimana! Ma noi lo sapevamo già fare bene, quindi non c’era da aver paura, era un’occasione.

Ma è vero che comprate, credo, più del 90% del materiale in Italia? E che avete spostato anche delle competenze in Italia per quanto riguarda sia la parte tecnica, sia i tessuti?

Naturalmente, avendo io un background italiano siamo andati a bussare a molte porte in Italia. Se si guarda alle materie prime, la maggior parte senz’altro viene dall’Italia o dall’Europa, poco dall’Asia. Oggi la qualità asiatica non è inferiore a quella europea – naturalmente, non in tutte le categorie. Ma noi facciamo meno in Asia oggi rispetto a 7-8 anni fa, perché alla fine credo che l’Europa stia tornando anche un po’ più concorrenziale. Il grosso problema che avevamo noi è che dall’America erano già scappati tanti produttori e anche gli europei stavano delocalizzando. Proprio quando noi volevamo comprare di più dall’Europa, l’Europa ha cominciato a produrre di meno, han preso paura anche loro di questa “ondata orientale” nella produzione. Tanti italiani hanno venduto o hanno investito in Cina o in altri Paesi asiatici. E, quindi, era diventato più difficile riuscire a comprare in Europa come volevamo noi. Per fortuna negli ultimi 5-6 anni il costo della produzione è aumentato molto, perché le paghe a livello globale si stanno adeguando e ci sono stati forti aumenti, specialmente in Cina. Infatti, tanti si stanno spostando in Cambogia, in Bangladesh, ma lì secondo noi non c’è qualità sufficiente, e soprattutto il modo in cui quegli operai vengono trattati non è adeguato; io non voglio lavorare con chi tratta la gente in quel modo. Quindi, anche per questo ho aperto molte porte all’Italia. C’è gente che in Italia oggi sta investendo, che non ha delocalizzato. Ci sono realtà italiane fantastiche, ormai le stoffe le compriamo tutte in Italia; anche a livello di filati, la produzione nella maglieria sta tornando perché con l’ingresso delle nuove tecnologie il costo del lavoro si sta pareggiando con quello dell’Asia e inoltre c’è molta più flessibilità. Ci è rimasta la flessibilità di prima con la tecnologia di oggi, quindi gli italiani stanno tornando ad essere una

grande opportunità per noi. Chiaramente è un'opportunità che noi siamo ben contenti di poter cogliere.

Dunque, nonostante questi trentasei anni in America lei non ha perso i contatti con l'Italia. È anche molto attento alla realtà industriale italiana.

Io mi sono sempre sentito italiano, non mi sono mai sentito americano! Un italiano trattato molto bene in America, però sempre un italiano. Non ho mai preso il passaporto americano, anche se dicono tutti che sarebbe molto più pratico. Ma oggi ci sono modi molto più semplici per entrare quando si passa la dogana, ormai con il Global Entry è quasi facile come essere un americano. Quindi, non ne sento né la voglia né il bisogno.

Lei ha un certo orgoglio della sua italianità, nonostante sia vissuto all'estero gran parte della sua vita, e diriga qui una azienda americana, non un marchio italiano. Risponderesti anche a una chiamata del tuo Paese, a livello professionale?

È come mi sento. Non lo faccio apposta, mi viene così. Quanto a lavorare in Italia, le due cose non si mescolano. Oggi sono qua perché la mia opportunità di lavoro è qua e mi piace. Se mi offrissero un'opportunità interessante in Italia, perché no? ma se me l'offrissero in Danimarca andrei in Danimarca. Voglio dire che il piacere lavorare in Italia non sarebbe la conseguenza di essere italiano, non per come mi sento italiano io. Io ho imparato a girare da sempre. Ho fatto il liceo in tre scuole differenti in cinque anni... Non ho mai guardato al posto dove studiavo, dove lavoravo, mi sono sempre adeguato. Quando non potevo mangiare bene, mi facevo mandare la scatola con i pelati e la pasta nei container in cui mi spedivano gli occhiali. L'Italia me la sono portata qua perché lavoravo qua. Quindi uno si adegua, se la fa la propria Italia.

Vista da New York, com'è l'Italia delle aziende, delle tante piccole aziende familiari? In molti stanno puntando sull'internazionalizzazione, alcuni vanno avanti, altri fanno degli errori. Quali sono secondo lei i punti di forza e le debolezze dell'Italia?

In Italia ci sono delle bellissime realtà aziendali. Naturalmente, dipende dai casi. C'è l'imprenditore di prima generazione che forse è quello che fa più fatica a pensare che la ditta possa essere in mano a qualcun altro che non sia della famiglia. Però delle grosse ditte italiane cominciano ad esserci, cioè non ce n'è più tante che sono ancora dirette i fondatori. Luxottica è una di quelle, ma mio padre ha sempre detto, “se troviamo i manager giusti, è giusto che siano loro a mandare avanti l'azienda”. La famiglia è la priorità come azionisti, ma non come management. Alla fine io credo che in Italia si stia imparando che ogni ditta ha una ragione di esistere e che la cosa importante sia il bene della ditta non il bene della famiglia che l'ha fondata. Perché poi, quando le cose vanno bene, ne beneficiano tutti. Quindi io credo che sia nell'interesse di tutti essere capaci di mandare avanti queste ditte, trovando le persone più qualificate per ogni ruolo e cercando di separare la proprietà dal management quando è necessario. Mi sembra che questo stia succedendo sempre di più in Italia, perché la seconda e la terza generazione hanno imparato, sono cresciuti insieme ai loro manager, di cui hanno rispetto.

Certo, nel campo dell'internazionalizzazione ci sono stati più problemi. Che il mondo ormai non sia più fatto di un Paese solo l'hanno capito tutti, ed è uno dei motivi importanti per cui alla fine bisogna cambiare. Certo, i mercati internazionali sono esperienze nuove e lì si verificano molti problemi. In qualche ditta hanno capito che bisognava internazionalizzarsi, ma la proprietà non ne aveva la capacità, nei manager esterni non avevano fiducia, e dunque le cose non sono andate bene.

Come la raccontiamo l'Italia all'estero, in particolare negli Stati Uniti? Sappiamo utilizzare adeguatamente l'amore degli americani nei confronti dell'Italia?

Evidentemente lo stiamo facendo perché se guardiamo ai manager delle grosse corporations nel mondo, tanti sono italiani. Non sono italo-americani di terza generazione, sono prime generazioni, persone cresciute in Italia, che hanno fatto le prime esperienze in Italia o che dopo la laurea hanno comprato il biglietto e sono partiti. E non hanno cominciato da dirigenti, ma dal livello basso. Tanti rimangono all'estero oggi perché le opportunità ci sono. Nei grandi gruppi francesi della moda quasi sempre nel management delle filiali che hanno fatto acquisizioni in Italia, o anche

altrove, ci sono tanti italiani. Anche in Inghilterra gli italiani hanno grandi presenze nel management. Tutto questo sicuramente porta un vantaggio all'immagine dell'Italia.

Quando si parla di Italia oggi non si parla più dell'Italia come nell'82 quando sono venuto io, che c'era il ristorante italiano "tradizionale" e nei film gli italiani erano solo gangster e mafiosi. Oggi non è più il caso di fare le vittime su quello che gli americani o gli altri pensano degli italiani; noi veniamo qua e apriamo anche business importanti o portiamo qua filiali di business importanti. Oggi gli italiani sono non solo accettati ma sono considerati al top nel campo del management. E non solo. Io sono convinto che se in America oggi fosse più facile prendere un visto di lavoro ci sarebbero molti più italiani in posizioni molto alte. C'è una grande richiesta di cervelli italiani, noi lo vediamo con quelli che riusciamo a portare qua a livello di ricerca. In America ci sono sicuramente grandi ricercatori, però in ogni laboratorio importante qua ci sono ricercatori che sono partiti dall'Italia, che sono venuti qua cercando lavoro e sono arrivati a livello dirigenziale. Questo vuol dire che sono cresciuti qua, in un contesto competitivo, concorrendo con persone del luogo, che giocavano in casa. E questi poi assumono le nuove generazioni di italiani, perché un italiano quando può assume un italiano.

Quindi l'immagine è a buon punto, bisognerebbe probabilmente fare in modo di utilizzarla un po' meglio... Voglio dire un Paese come l'Italia, con tutte le risorse che ha, non dovrebbe essere in crisi.

Chiudiamo la nostra conversazione tornando a Brooks Brothers, alle sue strategie per il futuro. Nei vostri negozi state aprendo dei caffè. Perché?

Perché io penso che oggi il cliente ha diverse opportunità per acquistare, diverse modalità. Chiaramente l'e-commerce influenza molto. Noi non siamo contro l'online, anzi l'abbiamo abbracciato pienamente, ma vogliamo anche far venire il cliente in negozio. E quindi dobbiamo creare un'integrazione fra online e offline... Il negozio rimane sempre l'opportunità nostra più importante per far toccare con mano la qualità del prodotto, perché in una fotografia online è difficile far capire fino in fondo la qualità. Quindi il caffè è un'opportunità in più per portare la gente in negozio, anche se non necessariamente comprerà nel negozio. Magari vengono, si guardano intorno, toccano, controllano, e poi

comprano online. Ma il negozio rimane importante, e il caffè è un’esperienza, un motivo in più per venirci.

E parlando dell’online, siete cresciuti molto, anche sui social. È la nuova frontiera?

Abbiamo fatto bene in America per il momento. Adesso dobbiamo fare un po’ meglio all’estero. I *social* sono la nuova maniera di far marketing. Anche perché il cliente oggi i messaggi che riceve li riceve dagli altri clienti. Non guarda il giornale per decidere cosa comprare, sente quello che dicono gli amici, quello che dicono gli altri consumatori. E poi ci sono gli influencer. Alla fine noi dobbiamo imparare anche a parlare quella lingua lì. Noi non siamo lì per influenzare, ma quantomeno per offrire un forum ai clienti. Non è importante tanto il post di Brooks Brothers, sono più importanti i commenti che vengono fatti su Brooks Brothers. Non quelli rivolti a noi, ma quelli postati dai clienti per gli altri clienti.

DESIGN E CREATIVITÀ ITALIANE IN UNA MULTINAZIONALE

Intervista con Mauro Porcini*

[Letizia Airos] *New York. Ufficio del Senior Vice President and Chief Design Manager di PepsiCo., Mauro Porcini. L'uomo che ha portato in PepsiCo. il design italiano – il design con un approccio italiano. Rifare il look ai brand famosi è il suo mestiere, che si è costruito nel tempo. Ma come è cominciato tutto ciò? Nasci a Gallarate, da mamma romana e papà lucchese mi pare...*

[Mauro Porcini] Sì, i miei si erano trasferiti al nord per lavoro, una storia come tante. Io sono cresciuto tra Gallarate e Varese sentendomi sempre un po' tra due mondi, immerso in una società del nord ma con mia madre che parlava con accento romano... Io sono cresciuto con diversi accenti nella testa. A casa mia non ero proprio "uno del nord", ma poi quando andavo d'estate a Roma parlavo con accento del nord. Lo racconto perché in seguito questo mi ha aiutato molto a legarmi ai posti in cui vivo ma nel contempo a sentirmi un po' cosmopolita. Non ho mai capito queste lotte tra nord e sud o, nel panorama mondiale di oggi, tra oriente e occidente. I miei genitori erano persone molto tranquille, non viaggiavano per niente; io a scuola avevo studiato francese... Risultato: mi sono trovato nei miei vent'anni a non conoscere il mondo né l'inglese. Poi, mentre studiavo al Politecnico di Milano incontrai una serie di persone che mi fecero capire che l'inglese era importante, una cosa basilare della vita. Oggi, è ovvio, ma 25-30 anni fa lo era molto meno. Non c'era Internet, non c'erano i social media, non eravamo bombardati dall'inglese, potevi anche pensare di avere una carriera in Italia senza viaggiare e senza conoscere l'inglese. Ma per fortuna io afferrai il messaggio e a 24 anni

* Senior Vice President and Chief Design Manager di PepsiCo (intervista rilasciata a Letizia Airos, direttore del network *i-Italy*, New York, novembre 2018).

andai a studiare a Dublino con il programma Erasmus, studiavo design e imparavo l'inglese.

E la passione per il design da dove viene?

Avevo due passioni che poi in realtà sono due manifestazioni della stessa passione: amavo le scienze umanistiche, la letteratura e la filosofia, e amavo l'arte, il disegno, disegnavo molto bene. Forse era nel mio DNA; mio padre è un architetto che dipinge benissimo, ha dipinto tutta la sua vita; mia madre ha una grande passione per la letteratura. Ancora oggi, sui loro *social media* pubblicano sempre i dipinti di mio padre e le poesie di mia madre. In un certo senso io dovevo scegliere tra queste due strade. Avevo vinto una borsa per studiare lettere alla Normale, ma ho pensato che avrei avuto più *chance* se avessi studiato architettura. Poi, pochi giorni prima del test d'ingresso seppi da un amico che all'interno di Architettura avevano aperto una nuova facoltà di 'Disegno Industriale'. Così, più per curiosità che per convinzione, feci quel test e arrivai primo su centinaia di studenti! Insomma, sono entrato a Disegno Industriale quasi per caso e poi sono rimasto affascinato da quel percorso.

Dunque, venivi da una famiglia piena di passione e di creatività, che tu hai ereditato. Però, hai anche capito presto che esisteva il mercato, il business. Come hai fatto questa scoperta?

Beh, lo si capisce molto velocemente appena si entra nel mondo del lavoro. Devi cominciare a creare valore per le imprese dove lavori, o per la tua... Io all'inizio ho lavorato quasi un anno per Phillips ma poi ho tirato su la mia agenzia con Claudio Cecchetto, che sarebbe diventato un noto produttore discografico. Ma forse la rivelazione più importante è stata quando sono entrato in 3M. Quando inizi ad avere a che fare con volumi di business a livello mondiale e vedi che quello che fai comincia ad avere impatto su un'azienda multinazionale da 30 miliardi di dollari, capisci che non stai più giocando; hai più responsabilità e meno reti di protezione. Lì ho capito che il design andava usato per creare valore per l'azienda.

Tu hai avuto un grande mentore in Stefano Marzano, il capo del design di Philips. Ci racconti come l'hai conosciuto e cosa hai imparato da lui?

Stefano Marzano l'ho incontrato a 19 anni, appena entrato all'università, e subito lo elessi a mio mentore! Era amico dei genitori di una mia compagna di liceo. Lei me lo fece incontrare e quell'incontro fu decisivo per la mia vita futura. Lui ha avuto un ruolo molto importante per me, è stato una grande fonte di ispirazione. Ad esempio, mi fece capire che dovevo imparare l'inglese. Ricordo un episodio indimenticabile quando mi mandò due dei suoi libri che aveva pubblicato con Phillips con una dedica che diceva più o meno: "Questi li ho anche in italiano, ma te li mando in inglese perché devi assolutamente imparare questa lingua se vuoi davvero fare qualcosa di importante nella vita!". Io, che avevo già vinto una borsa Erasmus per Parigi, decisi di aspettare un anno, col rischio di perdere il turno successivo, e poi come ho detto andai a studiare a Dublino.

Ma Stefano è stato molto importante per diverse altre ragioni. Lui usava un approccio molto umanistico al mondo del design, molto filosofico, un approccio *all'italiana*, molto più sofisticato dal punto di vista dei processi mentali, dell'elaborazione dei contenuti, classico di una cultura latino-umanistica. E questo mi ha profondamente ispirato. Io in quegli anni pensavo che il design fosse quello... Quando poi entrai nelle aziende capii che in realtà quello era il design di Stefano Marzano in Phillips – in tutte le altre aziende l'approccio era molto più *basic*, molto più *business oriented*. Io sono partito da quelle basi grazie a Stefano, a Philips e anche al Master alla Domus Academy e a tutto quell'ambiente culturale legato ai vari docenti e designer intorno all'Academy, che fanno un design molto all'italiana. E poi portandomi dietro questo background nelle grandi aziende americane, ho imparato molto anche dalla cultura anglosassone, della *business strategy*.

Dunque arrivi negli Stati Uniti nel 2010 e vai a Minneapolis a lavorare per 3M.

Sì io lavoravo già per 3M da anni, ma dirigevo i miei team dall'Italia. Ho insistito per anni per spostarmi in America ma l'azienda non lo capiva, pensavano che per fare design in un'azienda *technology driven* ci fosse

bisogno di stare in un posto *design driven*, come l'Italia. In realtà non c'è errore più grosso: se vuoi cambiare la cultura di un'azienda devi stare nel quartier generale, dipende tutto da lì, dal cuore e dalla testa dell'azienda. Finalmente nel 2010 i nuovi manager capirono...

Le aziende allora non lo capivano ancora. In fondo l'unico grande esempio di centralità del design era stato la Apple e anche lì era molto legato alla “fissazione” di Steve Jobs per l'eleganza, per l'armonia stilistica...

Sì, la maggior parte dei CEO non capiva l'importanza del design, pensavano che riguardasse solo la Apple, o quel settore specifico. Ma bisogna dire che i business media svolsero un ruolo fondamentale, ad esempio Business Week cominciò a parlare ai CEO di design, cosa che ad esempio in Italia non facciamo – ed è paradossale che nel Paese del design, dove il design è una leva importantissima dell'economia, i business media non parlino di design e che questo non sia valorizzato al di là dei settori tradizionali legati al mobile, della luce, ecc.

In quegli anni invece in America cominciarono a capire che il design generava valore. Ciò detto, i dirigenti aziendali avevano approcci diversi. Molti pensavano di dover investire su agenzie esterne; erano ancora pochi quelli che decidevano di investire sul design internamente e anche quando lo facevano, ripetevano i classici errori: assumendo profili sbagliati o posizionandoli all'interno dell'azienda in modo scorretto, cioè non al top e dunque non dandogli la possibilità di avere un impatto, o posizionandoli al di fuori del quartier generale, pensando di dover creare dei bacini di creatività separati...

Anche 3M il primo passo è stato molto leggero, forse un po' ingenuo. Io ad esempio fui assunto che avevo 27 anni e senza nessuna consapevolezza del mio background – è andata bene a loro e a me, che poi sono riuscito a fare questo percorso, ma avrei potuto essere un designer totalmente focalizzato su approcci tradizionali all'industrial design o al graphic design... Se credi davvero nel design prendi una persona più senior e la collochi da subito nel quartier generale, al top, come hanno fatto in PepsiCo. quando hanno assunto me dopo 10 anni.

D'altra parte, si deve capire che allora il design era generalmente confinato nei tradizionali settori del tessile, della moda, del mobile...

È difficile criticare un'azienda che si trova al di fuori di questi settori per non aver capito l'importanza del design fin dai primi anni 2000.

Quell'errore delle aziende, di non capire l'importanza del design, non rischia di farlo anche il nostro Paese in termini di 'nation branding', di creazione dell'immagine dell'Italia nel mondo?

Il problema più grande che abbiamo si affonda nel nostro background culturale, nello stesso successo della nostra cultura... In pratica viviamo sugli allori di un passato glorioso in tante aree diverse che dal dopoguerra in avanti ci ha regalato un successo clamoroso, soprattutto a livello di *branding* internazionale. Il fatto è che oggi ci confrontiamo con realtà molto diverse da quelle di 50 anni fa e dobbiamo riuscire a capire come metterci in comunicazione con queste altre realtà, culture, approcci.

Dobbiamo far capire al mondo quali sono le nostre unicità, ma dobbiamo anche capire con grande rispetto quali sono le unicità degli altri Paesi. Se pensiamo al turismo, alla moda, alla creatività, all'industria manifatturiera, in tutti questi aspetti noi italiani abbiamo punti di forza incredibili. Ma se non capiamo i punti di forza negli stessi settori in altri Paesi – e li stanno avendo, e noi troppo spesso li guardiamo con sufficienza o arroganza – non riusciremo a capire come posizionare il nostro valore in modo da differenziarci. Noi dobbiamo capire cosa abbiamo che altri non hanno – ma con meno arroganza – e dobbiamo capire cosa è rilevante per le altre culture, così da riuscire a promuovere i nostri valori le nostre ricchezze in modo rilevante per loro.

Se sbarchiamo in America o in Cina e parliamo di determinate cose che abbiamo in Italia ma che non sono rilevanti per il sistema americano o cinese, potranno ammirarci, ma poi non comprenderanno o non verranno...

Certo ci vorrebbe una grande mediazione culturale prima di tutto. Ma se a te chiedessero: aiutaci a costruire il 'brand Italia', da dove cominceresti?

Beh, innanzitutto bisogna identificare i vari asset che abbiamo. Io l'Italia la chiamo un "brand culturale": sull'asse della geografia, dunque il turismo, su quello del cibo e dell'arte culinaria (gli ingredienti della nostra terra, come li processiamo, e poi il lavoro dei nostri chef), sull'asse della creatività legata al mondo del design, dall'automobile alla moda, dal

mobile al lusso in generale. E poi tutta la nostra storia, e in questo paniere metto l'arte, la letteratura, la filosofia... Tutto il background storico-culturale che abbiamo. Tutti questi sono mondi da comunicare, però dobbiamo farlo con rispetto delle altre culture.

Prendo il design, che è il mondo più vicino a me. La Danimarca sta facendo cose incredibili nel design, gli USA anche e così la Corea, il Giappone, il Brasile. Quando vedo i designer italiani arrivare negli Stati Uniti e celebrare il nostro approccio al design senza capire che stiamo diventando sempre meno rilevanti sul design applicato al mondo di oggi... Lì perdiamo davvero un'opportunità, perché ti vedono come un animale preistorico che arriva dal passato, che celebra un passato glorioso, ma che è incapace di capire come applicare il suo tipo di approccio agli altri mondi alle altre culture di oggi.

Un'altra grande opportunità è il design, al di fuori delle sue applicazioni tradizionali. Come facciamo ad esempio ad applicare il design al mondo del *food and beverage*, al mondo della tecnologia, al mondo più intangibile delle banche? In America quasi tutte le banche stanno assumendo stuoli di designer per ridefinire il branding, l'esperienza digitale, l'esperienza fisica per le loro filiali, tutto l'*engagement* con i loro prodotti e anche l'innovazione, la creazione di nuovi servizi... Io non so quanto le banche italiane stiano facendo in tal senso...

Dunque, nella tua visione per comunicare la propria cultura al mondo è molto importante il dialogo, direi anche un 'patto' con le altre culture?

Esatto. Un patto che parta dal rispetto e dalla capacità di dialogare con gli altri. Spesso non siamo pronti a lasciare l'Italia e metterci in dialogo con altri mondi, anche per motivi culturali – il nostro legame con la famiglia, lo stile di vita, la natura... Siamo il più bel Paese al mondo, quindi difficile da lasciare. Adesso le cose stanno un po' cambiando. Diciamo che ci sono tre fasi. Nel dopoguerra c'è stata tanta emigrazione per necessità. Dopo, per la mia generazione, spostarsi dall'Italia non era nell'orizzonte, non se ne parlava mai. Oggi le cose stanno cambiando di nuovo, probabilmente spinti da una situazione che non è così florida. Ma in generale continua ad esserci poca contaminazione culturale. Probabilmente, abbiamo ancora una cultura così potente, così forte, che c'è poca spinta alla contaminazione e al

dialogo con gli altri. Invece sarebbe importantissimo riuscire a creare questo dialogo e riuscire a capirsi in modo più profondo.

Facciamo l'esempio del mondo del design rispetto al mondo del business. I designer ragionano e comunicano in un determinato modo, il più delle volte hanno grandissimi problemi a farsi capire dal mondo del business, e viceversa. Ma se vuoi essere rilevante nel mondo di una multinazionale devi capire che cosa spinge questi individui ogni giorno, che cosa li motiva, quali sono i loro obiettivi. E in un'azienda devi far crescere il business... Aumentare le vendite, accrescere i profitti, allargare la quota di mercato... Questo è quello che li spinge, e poi hanno la pressione incredibile degli azionisti, di Wall Street. Queste sono le variabili chiave in questi individui al comando... Quindi, se tu porti il design e vuoi essere rilevante la prima cosa che devi capire è come il design li aiuti ad aumentare le loro vendite, la loro quota di mercato e i loro profitti – tutto quello che sta in mezzo è dove fai la differenza, ma questo è ciò che spinge loro, e noi come designer dobbiamo capire come aiutare quei leader a raggiungere quegli obiettivi. Quindi, il design focalizzato sui sogni e i bisogni dei consumatori, della società, i processi che utilizziamo o i problemi che possiamo incontrare, alla fine al CEO importano relativamente: a lui interessa il *brand value* dell'azienda. Insomma è importantissimo legare quello che tu fai all'obiettivo di chi hai davanti a te.

Tornando ora all'Italia e a come avvicinare il nostro Paese all'America (o alla Cina o al Giappone...) dobbiamo capire cosa è importante per quelle audience. Dal punto di vista economico, culturale, cosa è rilevante per loro? E chi altro sta parlando a loro, oltre a noi? Tanti staranno parlando a determinati tipi di target nel Paese di riferimento. E come lo fanno? Per comunicare efficacemente il tuo punto di vista devi sempre cercare di capire (a) chi hai davanti, (b) quali sono i tuoi competitor. E ancora una volta, per questo bisogna avere quell'approccio di umiltà, di rispetto e di conoscenza delle altre realtà necessari per capire come posizionarsi in modo unico rispetto a loro.

E quanto è importante che questa promozione dell'unicità italiana, questo grande lavoro di storytelling sia fatto in modo integrato?

È essenziale! Deve essere una storia unica, coerente, che fa leva su tutta una serie di valori che poi ritrovi in declinazioni diverse nei diversi luoghi,

settori e momenti del racconto. Noi abbiamo un problema simile in Pepsi. Brand come questo si attivano continuamente in luoghi diversi e nei confronti di target e situazioni diversi. Da Walmart a Carfour fino alle grandi sfilate di Milano e Shanghai. E se non si identifica una storia unica, coerente, che esprima il punto di vista di Pepsi come brand, ci si mette un attimo a finire in un approccio schizofrenico. E quando cominci a comportanti così uno dei più grandi problemi è che inizi a perdere unicità, la gente non ti crede, ti mette in discussione. È molto importante avere un'unica storia da raccontare e poi mostrare come questa storia si applichi a situazioni diverse, a contesti a regionali diversi, a diverse esperienze all'interno del Paese...

In questo campo abbiamo anche delle debolezze, inutile negarlo...

Certo, e questo è un altro grande aspetto da considerare: le debolezze che abbiamo nella nostra cultura. A partire dalla nostra reputazione di essere estremamente creativi ma anche caotici, confusionari non troppo capaci di lavorare sui processi, su strategie; questo crea una diffidenza verso il nostro Paese e la nostra cultura e che spesso molti nostri business leader in America devono superare.

Io ho meno problemi nel mondo del design perché ci si aspetta che il design sia un po' "caotico", anche se rimane molto importante e non sempre facile far capire all'azienda che nonostante io sia un designer, nonostante sia italiano, riesco a lavorare sui processi, sulle strategie, ecc. Ma ho amici italiani qui che lavorano in finanza o nel business e per loro è ancora più difficile dimostrare che da italiani hanno la capacità di reggere un approccio molto analitico, strategico, *process oriented*.

Questa dunque è una prima debolezza del nostro branding. Una seconda, davvero problematica, è la nostra incapacità di fare sistema. Innanzitutto, siamo incapaci di lavorare insieme, di collaborare. Secondo, c'è una certa gelosia di fondo – se una persona inizia ad avere successo il più delle volte si tende a tirarla giù anziché celebrarla – a differenza delle culture anglosassoni, che tendono invece a celebrare la persona di successo, incluso il successo economico, che non è visto come un fattore di disuguaglianza sociale, ma come il riconoscimento per avere investito sulle proprie capacità, sul proprio talento, e avercela fatta.

È un po' uno scontro tra cultura cattolica e cultura protestante?

Esatto. Ma è un problema che dobbiamo assolutamente superare. E poi c'è la terza difficoltà che riguarda quello che gli americani chiamano “scale up”: passare da una piccola realtà aziendale alla scala più alta. E questo è legato spesso alla nostra incapacità di delegare, di organizzare e di strategicizzare. Noi italiani siamo creativi, intuitivi, passionali... Tutte le imprese del dopoguerra italiano sono state create dalla visione, di pancia e di testa, di un grande imprenditore, spesso affiancato da un creativo e da un terzo attore, che di solito lavorava dietro le quinte, ma che era importantissimo: il tecnologo, che si occupava della tecnologia, del manufacturing... che faceva in modo che i sogni degli altri due diventassero poi prodotti e realtà. E l'innovazione in queste aziende accadeva intorno a un tavolo, magari in un ristorante, con un pezzo di carta che poteva essere anche un tovagliolino; e poi si andava in fabbrica e si iniziava a creare, si sperimentava, si prototipizzava. Ecco su questo siamo forti, sul dialogo, sull'improvvisazione, sul creare. Ma poi a un certo punto devi iniziare a delegare, a creare il team, in pratica tradurre quel dialogo in processi, in dialoghi che avvengono tra team diversi; e adesso le cose sono ancora più complicate perché sono dialoghi che avvengono anche tra geografie diverse con team distribuiti intorno al mondo. Nel momento in cui abbiamo un'idea, un brevetto creato in Italia, ma dobbiamo produrre in Cina e commercializzare in giro per il mondo, e magari abbiamo i team di marketing in America... Lì cominciamo ad avere problemi perché questo tipo di approccio globale richiede processi, *wireframe* che connettano tutte queste conversazioni, e siamo ancora deboli su questo, dobbiamo imparare molto.

Chi ha detto che il prodotto italiano deve essere fatto tutto in Italia? Magari possiamo creare aziende incredibili con *manufacturing* in altri Paesi, aziende che creano tantissimi posti di lavoro in Italia, ma magari in settori come marketing, strategia, *consumer insights*... Il modello alla fine ricalca tante altre aziende in giro per il mondo.

Si pensi alla Apple: produce poco internamente, o almeno le tecnologie le compra esternamente, il che sembra un paradosso per un'azienda di tecnologia... Se si considera che i modelli aziendali dal dopoguerra alla fine del secolo scorso erano tutti modelli basati su investimenti incredibili in ricerca e sviluppo... Philips, Sony, tanti altri, era tutto ricerca e

sviluppo interno... Apple, invece, ha deciso di investire sul design di prodotto, sul *service*, sul *branding* e su una serie di altre variabili, mentre moltissime delle tecnologie Apple vengono da aziende come Samsung, il loro main competitor! Quindi, è molto interessante capire come tutto questo si tiene insieme.

In Italia potremmo fare cose incredibili facendo leva sul nostro brand culturale, sui nostri punti di forza, la creatività applicata in modi diversi e magari poi produrre in altri Paesi perché no... Questo è il senso di interfacciarsi con realtà diverse e creare scala. Ed è qui che poi serve delegare, strategicizzare e capire come queste aziende di famiglia create da grandi imprenditori illuminati, andando verso la seconda e terza generazione possono cominciare a delegare a manager che non sono parte della famiglia; questa rimane come investitore come azionista, ma sceglie di fare il salto globale dal punto di vista manageriale.

Torniamo alla tua esperienza diretta. Come sei arrivato in Pepsi?

Vedi, mentre ero in 3M ricevevo molte chiamate da diverse multinazionali. Io stavo molto bene in 3M, stavo portando avanti il mio sogno... Ma c'erano alcuni problemi. Intanto, a quel tempo ero sposato con una ragazza che era designer per Yves Saint Laurent, e per lei era un problema stare a Minneapolis. Poi, c'era un errore che fanno spesso le grandi multinazionali, che è quello di assumere persone che sono in sostanza degli imprenditori, che se non fossero all'interno dell'azienda sarebbero fuori a fare la propria startup – e questo è quello che io ho sempre fatto, mi ero creato la mia azienda e poi sono entrato in 3M con l'idea di creare qualcosa di nuovo, di diverso. Ma il problema è che quando questi individui iniziano a creare valore l'azienda dovrebbe capire come accelerare la loro crescita con gli stessi tipi di *reward* che avrebbero fuori con la loro startup. Questo non stava accadendo con me in 3M e si era creato un gap gigantesco tra i risultati che stavo portando e il tipo di crescita e di opportunità che mi stavano dando all'interno dell'azienda. E intanto continuavo a ricevere delle offerte sempre più allettanti da altri. Così ho cominciato ad ascoltare alcune delle proposte che mi venivano fatte.

Per PepsiCo era il momento giusto, perché l'azienda era in un momento di grande cambiamento, la CEO Indra Nooyi aveva annunciato che

avevano investito diversi milioni di dollari nel branding, riducendo gli organici in giro per il mondo, creando delle organizzazioni di marketing globali, insomma era l'anno del reset totale... Entrare in azienda in un momento di cambiamento globale era una situazione ideale. E ho capito che mi avrebbero dato davvero la possibilità di esprimermi come volevo. Per me era interessante, io avevo lavorato in tanti settori ma mai nel *food & beverage*. Inoltre io sono, di formazione, un industrial design, lavoro sul prodotto, ma un'azienda come Pepsi è prevalentemente branding. Vero che negli anni avevo sviluppato un approccio molto più olistico al design, ma quella era certamente una grande sfida per me. Entrare in un settore in cui non avevo mai lavorato e con un approccio molto diverso da quello che io avevo sviluppato in base al mio background. Ma io sono assetato di innovazione su me stesso, devo sempre cambiare, ed era affascinante come dicono gli americani cimentarmi "out of my confort zone". È stato un rischio, me ne rendo conto ancora di più oggi. Ma alla fine ha pagato.

E le prime cose che hai fatto in Pepsi? le prime trasformazioni, i primi successi?

Diciamo che guardando indietro ai 10 anni in 3M, mi ero decodificato un po' i passi che devi fare quando entri in una nuova realtà e devi creare un nuovo tipo di cultura.

La prima cosa è avere il supporto dal vertice aziendale, perché quando crei qualcosa di diverso l'organizzazione, gli esseri umani di questa organizzazione, tenderanno a rigettarti, come una cellula estranea che entra all'interno di un organismo e questo si difende. È sempre così. Quindi devi essere protetto in qualche modo dal vertice. Ma parallelamente devi identificare all'interno dell'azienda quelli che io chiamo i *co-conspirator*, quegli individui che sono disposti a scommettere con te su una nuova cultura aziendale. Con loro crei dei gruppi che, anche a costo di compromessi, cominciano a generare valore il più velocemente possibile per l'azienda, in modo da crearti credibilità all'interno dell'organizzazione.

Quindi, per rispondere alla tua domanda, i primi progetti che abbiamo messo in campo sono stati la creazione di questa famiglia di *equipment*, i *dispenser* di bibite, i *coolers*, le *vending machine* dotate di tecnologie

digitali, intelligenti. Una delle prime che abbiamo creato era un distributore di bevande dove avevi uno schermo che andava dalle dimensioni di un iPad a quelle di un televisore, dove si può scegliere la bevanda di base (acqua, the, cola) e poi aggiungere sapori e dunque si possono creare migliaia di varianti diverse di bibite. Intanto, noi possiamo monitorare tutte le varianti che i consumatori si creano, tutti dati importantissimi per noi, per creare nuove bibite in futuro, e al tempo stesso possiamo comunicare al consumatore attraverso questi schermi, ad esempio suggerire quali sono i mix più spesso creati dagli utenti, o consigliare il *pairing* tra il cibo e il cocktail che ti sei appena creato, e così via. Questa macchina ha avuto un successo clamoroso. Ci ha aiutato a consolidare il rapporto con alcuni clienti e poi a crearne tanti altri nella grande distribuzione e nel *food service*.

Questo è stato uno dei primi progetti che ci ha dato tanta credibilità. L'altro è stato il redesign di Pepsi. Il brand aveva tante immagini diverse in Paesi diversi, le abbiamo unificate in un'unica immagine coordinata che ha avuto molto successo sia a livello di *brand engagement* che in fatto di produttività. Lavorando dunque sulle due linee di business, vendite e profitti, è stato un grande successo.

Da lì è partito tutto. Indra, la CEO, mi aveva dato un piccolo team all'inizio. Io ho accettato, ma poi l'ho portata a incontrare i CEO di altre aziende in giro per il mondo, l'ho accompagnata a incontrare leader con approcci diversi. A Seul abbiamo incontrato il CEO di Samsung, ad Amsterdam e poi a Eindhoven a incontrare il CEO di Philips e Johnson & Johnson, 3M... Facevamo incontri di vertice tra CEO e poi incontri tra capi del design. Lo scopo era farle vedere il tipo di organizzazione che si stavano dando le aziende che stavano investendo sul design, che avevano centinaia di designer all'interno, e dunque di “educarla” alla mia eventuale richiesta di avere un team di designer più ampio... E poi, avendo un approccio molto concreto, non ho chiesto soldi in più, ho chiesto solo il 20% di quello che investiva nel *packaging design* che è una piccola porzione del design in un'azienda come Pepsi. Con quei soldi mi sono assunto un po' di persone qui a New York, ho creato il Design Center, uno spazio fisico a Manhattan, e ho iniziato. E siamo cresciuti molto, ora abbiamo oltre 200 persone, 9 location in giro per il mondo. E tutto è stato finanziato dal corpo dell'azienda, non dal CEO perché noi abbiamo cominciato a creare domanda all'interno dell'azienda. Questo è

importantissimo, perché non sono innovazioni calate dall'alto, imposte dal CEO al corpo aziendale. I gruppi che si basano completamente sul supporto del CEO possono poi crollare, sgretolarsi quando il CEO lascia. Noi invece abbiamo un nuovo CEO e il design è più forte che mai e ha tanta credibilità. Ci siamo radicati nella domanda dell'azienda, abbiamo portato subito risultati e dunque in base alla cultura meritocratica americana, siamo stati accettati e premiati. Questa meritocrazia totale è la cosa che mi piace di più delle aziende americane, insieme alla mobilità del mercato del lavoro. Riesci ad attrarre i talenti migliori e tenerli. Non hai bisogno di creare protezioni per questi lavoratori, c'è grande mobilità e sono loro stessi a spostarsi molto dinamicamente. Si crea un circolo virtuoso in cui la meritocrazia vince.

E questa è una cosa che, tornando all'Italia, noi non abbiamo. C'è una protezione estrema da noi, con grandi barriere all'entrata e che finisce per creare mancanza di mobilità, impedendo all'azienda di investire sui talenti.

Concludiamo tornando su un punto a cui abbiamo già accennato. Se veramente qualcuno ti mettesse in mano l'immagine del nostro Paese, pensando agli step che hai fatto per Pepsi, quali sono gli step che tu vorresti percorrere in Italia?

Quando noi disegniamo un prodotto di brand cerchiamo di focalizzarci in modo veramente importante su quali sono i nostri target audience. In particolare, abbiamo sviluppato uno strumento che chiamiamo *tribe* in cui svisceriamo totalmente i profili a cui stiamo comunicando. In pratica è un target ispirazionale; noi vendiamo Pepsi a milioni e milioni di persone, mentre la *tribe* di Pepsi è una nicchia di consumatori che hanno delle caratteristiche molto molto precise. Non vuol dire che poi non vendiamo Pepsi a tutti gli altri, ma abbiamo una comunicazione potentissima sulla nostra *tribe*.

Quindi, tornando all'Italia, io identificherei in modo profondo la nostra *tribe*, a chi stiamo comunicando: a imprenditori, a chi vuole venire a fare turismo in Italia, a chi deve investire in Italia, o se stiamo cercando di creare valore con l'esportazione e stiamo comunicando un Sistema Paese che vogliamo esportare. Probabilmente è un po' di tutto questo. Dunque identifichiamo i diversi tipi di *tribe*, di target audience e cerchiamo di

capire quali sono gli *influencer* lì dentro... Poi decidiamo quali sono i valori che vogliamo vendere a quella target audience.

E poi, cosa secondo me indispensabile, scegliamo il Paese dove vogliamo andare e in quel Paese dotiamoci di una serie di Italiani che ci vivono e che capiscono in modo profondo quelle culture e che ci aiutino a creare il messaggio giusto per quel Paese.

Guarda è esattamente quello che ho fatto con il design di PepsiCo. Quando sono venuto qua l'azienda mi ha detto, “noi siamo un'azienda globale, abbiamo questi team di marketing globali che stiamo creando, e il designer seguirà lo stesso modello”. Io arrivavo da 10 anni di 3M, sapevo come funzionavano le cose in un'azienda globale e ho subito capito che l'unico modo per essere *globali* era creare centri di design *locali*; non c'era altro modo! Ho spinto come un matto per creare il primo centro di Design in Cina e in altri Paesi. Questi centri di design hanno 3 grandi ruoli, e i primi due sono secondo me molto rilevanti per il discorso sul Sistema-Paese Italia. In primo luogo, quando devo creare una strategia di brand globale o un'innovazione di prodotto globale, ho bisogno che qualcuno in Cina o in America o altrove sia parte del mio design team, qualcuno che capisca la mia cultura in modo profondo, la mia strategia, la mia visione, ma che viva lì, che sia parte dell'organizzazione cinese o americana, che mi aiuti a capire cosa è rilevante o meno per la cultura di quel Paese e quindi mi dia tutte le informazioni per creare la mia strategia globale, tenendo in considerazione cosa funziona o no nel Paese di riferimento. Non potrebbe farlo uno del marketing locale perché non facendo parte della mia cultura, della mia strategia, non riuscirebbe a dirmi cosa è rilevante o meno dal punto di vista della mia strategia di branding.

In secondo luogo, una volta che io ho questa strategia globale, so che il modo in cui la attivo in Cina o negli States, il casting che scelgo, i tipi di messaggi, il tono che uso, le parole, le fotografie, può fare il successo o il fallimento di quella strategia. Quante volte mi sono ritrovato in Italia ad esempio con questi brand americani che arrivano e vogliono far leva sul concetto di diversità e dicono “ok, mettiamo la persona di colore, la cinese, la bianca, donne, uomini, gay...” E noi da italiani la guardiamo e subito sa di americano, subito sa di non autentica, di non italiana... E gli americani pensavano invece di fare una cosa giusta! Ti ho citato un esempio, quello che fanno loro nei nostri confronti. Quindi, se io avessi in

mano la responsabilità di creare il brand culturale italiano, creerei dei team nei Paesi di riferimento fatti da italiani che capiscono perfettamente la cultura locale...

E poi c'è un'altra risorsa, tutti quegli americani che amano l'Italia in modo passionale e con grande competenza, inclusi molti che sono di origine italiana. Molte volte loro sono fondamentali per raccontare l'Italia al loro Paese...

Infatti stavo arrivando lì, al mix tra la conoscenza del Paese e della cultura e della *tribe* di riferimento e la conoscenza dell'Italia. Servono essere persone che capiscono il nostro approccio, il background culturale, la base del brand culturale italiano e che dunque capiscono fino in fondo la cultura italiana, capiscono l'italianità. Prendiamo come esempio New York: ci vorrebbe un team di italiani e un team di americani che capisco l'Italia e capiscono come creare il messaggio giusto.

Ti farò un esempio molto concreto il salone del mobile di Milano, quello che noi oggi chiamiamo per fortuna Design Week. La Design Week di Milano nasce dal salone del mobile ed è l'evento di business più importante in Italia, va molto al di là del mobile. Milano durante la settimana del Design promuove qualsiasi tipo di settore, dall'automobile alla moda al *food & beverage*, in pratica ci sono attivazioni di ogni genere. Ma quando le delegazioni italiane vengono qui a New York a promuovere la Design Week di Milano, tutta la comunicazione è solo sul mobile e quindi ti perdi l'opportunità di attrarre investimenti stratosferici da tutte le altre industrie attraendo i soggetti giusti interessati a investire, ma soprattutto a essere esposti alle nostre imprese, ai nostri brand, a capire come far leva su quella piazza anche per attivare un dialogo mondiale, internazionale, come si fa con New York.

Io sono riuscito, attraverso investimenti di PepsiCo. su Milano Design Week, ad attrarre tutta una serie di *top executive* del mondo della grande distribuzione, del *retail*, di ristoranti, di hotel... Gli abbiamo fatto vedere quello che facciamo noi, quindi grandi installazioni sul futuro del food & beverage, sul futuro di PepsiCo., poi li abbiamo portati a fare il tour dei tanti eventi per Milano, e ogni volta queste persone erano estasiate, cioè non avevano nessuna idea che alla Milano Design Week si facesse questo, loro pensavano fosse solo il mobile!

Quindi, quando io vedo le delegazioni che arrivano qua e parlano solo di mobile – che è una cosa bellissima ovviamente – e si dimenticano di comunicare tutto il resto. È esattamente come dicevo prima: non riusciamo a capire il target audience e cosa è rilevante per loro. Se tu vieni qua e parli di Design Week come mobile, attrarrai un certo numero di persone; ma se ne parli come di una piazza internazionale dove verrai esposto a innovazioni in tutti i settori, dall’automotive al fashion, dove imparerai dal tuo settore ma verrai anche ispirato da altri settori e potrai fare della *cross-fertilization*, oppure potrai proporre le tue idee, i tuoi prodotti a una piazza internazionale... Capisci la differenza! Questo è solo un esempio, ma potremmo applicarlo a tantissimi altri settori. Questo è l’approccio integrato che io userei per promuovere il nostro Sistema Paese, il Brand Italia.

SEZIONE IV

Il sistema di promozione del turismo

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 i fattori di maggior rilievo che, a parere dell'autore, 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 relativo alle politiche pubbliche turistiche e culturali adottate in Regione Puglia nel periodo 2007-2015. Il secondo scenario è 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 adeguatamente utilizzato e strutturato, potrebbe presentare soluzioni interessanti anche per la governance 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.

* Già Direttore della Direzione Generale del Turismo presso il Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo (2015-2018), attualmente Direttore dell'Agenzia regionale Toscana Promozione Turistica.

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

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.

Figura 1



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 incassano 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 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 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.

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

In questo contesto internazionale, il turismo esercita un ruolo relevantissimo 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 nella cosiddetta fase del dreaming*, ossia il momento in cui si inizia ad immaginare un viaggio o una vacanza. È una componente dell'immaginario collettivo che non può emergere da un'analisi quantitativa, si tratta invece di una potenzialità astratta. 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 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 cambia 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, ditemi 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 di fuori dalle percorrenze tradizionali. Lo stesso discorso si potrebbe fare per Roma e Tivoli, cittadina a meno di 30 minuti di treno dalla capitale con ben due siti UNESCO e un patrimonio geniale ambientale di grande rilievo, 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 centro 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, 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.

A. 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 per le politiche di promozione 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. 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 sovrintendere e indirizzare in modo esclusivo la quota di propria competenza.

B. Un secondo elemento di criticità è rappresentato dall'*assenza di big player internazionali*. Le catene alberghiere italiane sono poche, e tutte medie o medio-piccole. Una larga parte degli albergatori è costituita 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

C. *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 *policy* 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 macroeconomici, 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 agroalimentare, ma di fatto vende la “qualità italiana” soprattutto attraverso il richiamo del brand Italia già nel nome.

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 sui mercati internazionali. 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 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 l’enorme potenziale dovuto al legame fra paese con il suo capitale culturale materiale e immateriale, imprenditoria diffusa e attrattività turistica.*

I “macrotrend” potenzialmente favorevoli dell’economia internazionale e del settore

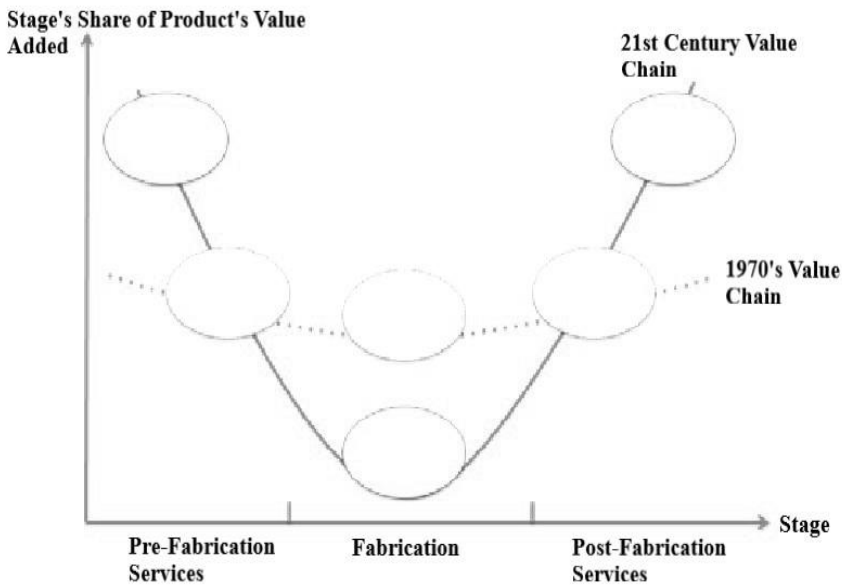
La distribuzione del valore aggiunto: i fattori immateriali della produzione

La *smiling curve* (fig. 2), 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.

Figura 2



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 di prodotti tessili anche 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 le fasi iniziali del ciclo di produzione, acconsentendo di fatto a entrare in concorrenza con economie ben meno specializzate e mettendo la nostra 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 milieu 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 notoriamente è 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'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 alla parte alta delle 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 insito il concetto 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 Creative and Cultural Industry perché 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. Indirettamente, e per vari canali, lo sviluppo della Creative and Cultural Industry contribuisce 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 innescerebbe un processo di valorizzazione delle identità territoriali. La destinazione 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.

Il caso di successo della Regione Puglia

Alla luce di tale analisi, in Puglia¹, 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

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.

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.

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 ed 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 ed 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.

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 visitatori 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.

a) *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.

b) *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 interessare 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 giorni 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.

c) 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.

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.

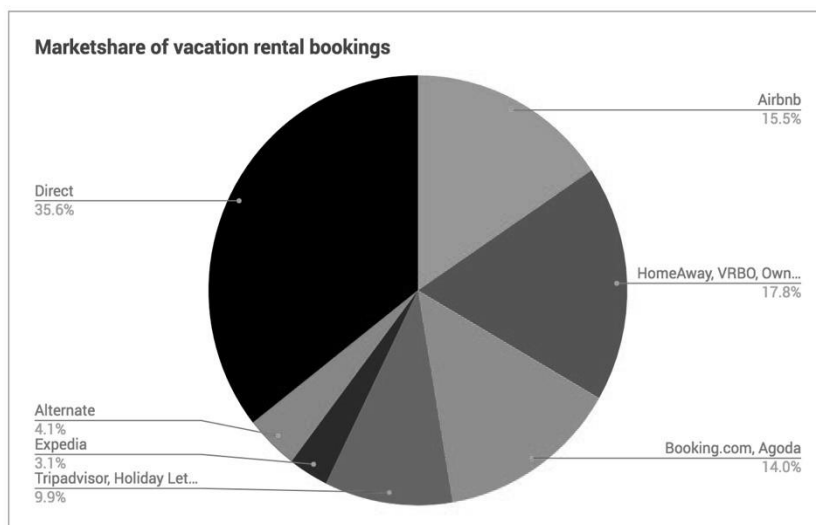
Uno degli elementi di maggiore competitività è costituito dal livello del prezzo. Le OTA consentono subito di individuare le destinazioni e le strutture ricettive maggiormente economiche a parità di qualità dell'offerta misurabile attraverso forme di ranking condiviso. Nell'opinione di molti degli operatori 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% (fig. 3). 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.

Figura 3



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 beneficiano 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: 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 territorio². Attraverso le DMO, è possibile

² P. Montalbano, F. Palumbo, “Il Piano strategico 2017-22: una piattaforma programmatico-operativa a supporto dell’innovazione dell’offerta turistica nazionale”, in

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 territoriale³. 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. 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 imprenditoriale⁴; (b) dall'altra parte, a introdurre azioni coordinate e innovative di mitigazione degli effetti negativi prodotti dal turismo nelle grandi destinazioni

P. Valentino (a cura di), *L'arte di produrre Arte. Competitività e innovazione nella cultura e nel turismo*, Associazione Civita, Padova, Marsilio Editore, 2018.

³ V. la rassegna dei modelli di organizzazione turistica in alcuni paesi europei di S. Ceci, S. Marchioro, “Turismo digitale, sharing economy, OLTA, social commerce: i nuovi scenari competitivi”, in S. Marchioro, A. Miotto (a cura di), *La governance del turismo nell'era del digitale*, Bolzano, Gallica 1689, 2018. 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”.

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.

turistiche, fra cui ad esempio la mobilità turistica su veicoli elettrici⁵. 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 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*

⁵ Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo – Direzione Generale Turismo, *PST 2017-2022, Italia Paese per viaggiatori, Piano Strategico di Sviluppo del Turismo in Italia*, Roma, 2017. 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.

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).

Lo stato dell'arte della programmazione di settore in Italia

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 Regioni⁶. Tale frammentarietà istituzionale ha perciò fino ad oggi reso difficile e 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 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 ad 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,

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.

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 Regioni⁸, la Commissione "Attività produttive, Commercio e Turismo" della Camera⁹ e la Commissione permanente "Industria, commercio, turismo" del Senato¹⁰.

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.

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.

⁹ In data 25 Gennaio 2017.

¹⁰ In data 1 Febbraio 2017.

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 lavoro¹¹, 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 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

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.

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 ed operatori – ha assistito l'elaborazione del PST sintetizzando ed 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” ed 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 mette 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'occupazione¹², 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.

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).

Il Piano promuove una visione declinata in quattro macrobiettivi:

- 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 ed 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.

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 ed 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 ed 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 e 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.

COLLANA CAMPUS – HANDBOOK

1. *Illogica di un conflitto. La logica fuzzy applicata alla crisi tra Israele e Libano*
G. Facchinetti, F. Franci, G. Mastroleo, V. Pagliaro, G. Ricci
2. *Manuale del produttore televisivo. Informazione, fiction e intrattenimento*
G. Di Giuseppe
3. *Comunicare ai media. L'ufficio stampa nell'era del Web 2.0*
F. Lo Savio, L. Lorenzetti
4. *Fare l'autore per la Tv. Dalla Rai a Mediaset, dalla radio ai nuovi media*
M. Gianotti
5. *Manuale di legislazione universitaria*
V. Lanza
6. *Diritto dello spettacolo*
G. Del Re
9. *Marketing thriller. Appunti di management per l'avviamento all'imprenditorialità*
W. Forresu
10. *Sistema Europa. L'organizzazione politica dell'Unione Europea*
A. Figus
12. *La Mediazione. Profili giuridici. Pianifica il tuo futuro*
FormaMed, a cura di L. Morello e A. Rizzello
14. *Polizia giudiziaria. Nozioni operative per ufficiali ed agenti*
F. Carta, I. Leo, F. Pavone

15. *Notes on International economics et finance*
A. Fadel, M. Iezzi
16. *Managing a small business in the contemporary environment*
International Authors, a cura di M. Porada–Rochoń
19. *Gli atti di polizia giudiziaria. In memoria di Giovanni Falcone e Paolo Borsellino*
F. Carta, P. Leporale, F. Pavone
20. *Manuale di scrittura per la comunicazione. Come progettare, organizzare e gestire testi in modo professionale*
M. Infante
21. *I rischi d'impresa. Guida alla loro identificazione, analisi, valutazione e controllo*
G. R. Croce
22. *Giovani professionisti e società professionali. Le risorse europee ed il ruolo delle regioni*
N. Ferrelli
23. *L'India: da Paese in via di sviluppo a potenza economica. Strategia di sviluppo e ruolo dei mercati finanziari internazionali*
E. Scridel
24. *Business Planning*
M. Parisi
26. *Identità a confronto. Breve manuale di antropologia dell'attualità*
A. M. Cossiga
28. *Prontuario di Diritto ecclesiastico italiano*
A. Blasi
30. *L'idea olimpica. Dall'antica Grecia a de Coubertin*
M. Pescante, P. Mei

32. *Management story. Guida al management etico per corsi universitari e l'aggiornamento di manager pubblici e privati*
W. Forresu
34. *Sistema Ucraina*
A. Figus
40. *Trappole in maschera. Come legarsi all'albero della nave quando le sirene tentatrici compaiono nel mare dell'economia e della finanza*
W. Forresu
42. *Il Bilancio di Esercizio: Principi civilistici e fiscali*
O. Cosentini
44. *Handbook of Europe Union political organization, law and international relations*
A. Figus
45. *Casi e Materiali di Politica Fiscale dell'Unione Europea e degli Organismi Sovranazionali*
P. Valente
46. *Il Bilancio dell'Impresa Bancaria*
O. Cosentini e C. Ippoliti
47. *Handbook and glossary of diplomatic sciences*
A. Figus
48. *Casi e Materiali di Diritto Tributario Internazionale*
P. Valente
51. *Riconoscimento dei titoli accademici e professionali*
A. Bianchi Conti, T. Cuomo
52. *International Taxation & Tax Policy. Practical Insights in a Dynamic Multilateral Environment*
P. Valente

53. *Le creazioni intellettuali derivate nel diritto d'autore*
E. Sbarbaro
54. *I Bilanci Consolidati e Straordinari: Principi civilisti*
O. Cosentini
55. *Politica e diplomazia dello sport. La pace in campo: da Olimpia ai giorni nostri*
M. Pescante e P. Mei
57. *Il Bilancio dell'Impresa Bancaria (Nuova Edizione)*
O. Cosentini e C. Ippoliti
59. *Crisi da sovraindebitamento: mezzi e strumenti di risoluzione*
L. Giannini
60. *Sistema Europa. Organizzazione politica dell'Unione europea: uno sguardo oltre*
A. Figus
61. *Polizia Giudiziaria. Riferimenti normativi, attribuzioni e attività della Polizia Giudiziaria (Nuova Edizione)*
F. Carta e F. Pavone
63. *Comunicazioni mobili terrestri e via satellite. La sezione radioelettrica*
A. Bernardini
64. *Il Controllo di Gestione Semplificato*
O. Cosentini
65. *Internazionalizzazione e comunicazione del "Sistema Italia". Principi, linee guida, esperienze*
A.A. VV., a cura di O. Cappelli

COLLANA CAMPUS – CONFERENCE PROCEEDINGS

7. *Europa 2020. La sfida della crescita*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
8. *Ripresa dopo la crisi*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
11. *Verso una nuova Governance Europea*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
13. *Il nucleare. Come?*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
17. *Mezzogiorno tra crisi globale, Mediterraneo e federalismo fiscale*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
18. *Debiti sovrani, banche e crisi dell'Eurozona. Chi paga il conto?*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
25. *Patto per l'euro e crescita. L'austerità conviene?*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
27. *I fondamentalismi religiosi nel mondo contemporaneo*
AA. VV., a cura di A.M. Cossiga e L. S. Germani
29. *Giustizia sociale, occupazione e crescita. Quali ricette per la "good economy"*
AA.VV., a cura di L. Paganetto
31. *Nuova manifattura, green economy e politica industriale*
AA.VV., a cura di L. Paganetto
33. *La cultura dell'incertezza. Fuzzy–logica–realtà–sanità–arte*
AA.VV., a cura di F. Franci, V. Pagliaro, G. Ricci

35. *In difesa dell'Europa decadente*
AA. VV., a cura di M. Pendinelli e M. Emanuele
36. *Il segno, il linguaggio e l'interpretazione. Il diritto dialoga con l'arte, la letteratura, la religione*
AA. VV., a cura di M. Nuzzo, A. M. Palmieri, F. Petrillo e F. P. Traisci
37. *Industrial compact, Europa e accordi transatlantici*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
38. *Ripensare Maastricht*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
39. *Disinformazione e manipolazione delle percezioni. Una nuova minaccia al Sistema–Paese*
AA.VV., a cura di L. S. Germani
41. *Il Piano Juncker per l'Europa in crisi. Verso Industria 4.0 e crescita verde?*
AA. VV., a cura di L. Paganetto
43. *Crisi dell'Eurozona: serve un Ministro delle Finanze?*
AA.VV., a cura di L. Paganetto
49. *Il libro aperto e divorato. Bibbia: traduzione e tradizione, cultura e arte*
AA. VV., a cura di G. Benzi
50. *Dialogues around water*
AA. VV., a cura di A. Leto
56. *Il Crowdfunding. Operatività e prospettive di sviluppo*
AA. VV., a cura di R. Galano
58. *Italia in Europa. Idee per uno sviluppo sostenibile*
AA. VV., a cura di L. Paganetto

62. *Balle planetarie. Guida alla lettura consapevole nell'era della fabbrica globale delle fake news*
AA. VV., a cura di L. Cerasa

COLLANA CAMPUS – RICERCA

1. *Il fabbisogno nel territorio dell'Agro Romano.
Un'analisi sociologica*
N. Ferrigni, P. Gramiccia, A. Micocci
2. *C'era una volta l'ultrà*
R. Masucci, N. Ferrigni
3. *Generazione Proteo
Giovani e Politica: opinioni, impegno e aspettative*
N. Ferrigni
4. *Il Ciclismo.
Tra percezione e comunicazione – 1° Rapporto Nazionale sul ciclismo*
AA. VV., a cura di N. Ferrigni
5. *Dieci anni di ordine pubblico.
Focus sulle manifestazioni politiche – sindacali – sportive*
A. Forgione, R. Massucci, N. Ferrigni
6. *Le sfide della scuola nell'era digitale.
Una ricerca sociologica sulle competenze digitali dei docenti*
AA. VV., a cura di S. Capogna, A. Cocozza e L. Cianfriglia
7. *L'impact factor del Giro d'Italia. Analisi degli impatti della corsa rosa*
AA. VV., a cura di N. Ferrigni e M. Spalletta

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 16 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 d'Italia
- *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 ad 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”*

4. QUADERNI

- *Quaderni di ricerche ermeneutiche*

Finito di stampare nel febbraio 2020
da “Press Up s.r.l.”
01036 Nepi (VT) – Via Cassia Km 36,300
per conto di Eurilink University Press

In cosa consiste il *soft power* italiano? Come esercitiamo nel mondo questo potere morbido, seduttivo, capace di conquistare “le menti e i cuori” delle opinioni pubbliche e delle classi dirigenti, dei consumatori e degli investitori stranieri? Come si articola lo sforzo di proiezione internazionale del nostro paese nei tre assi decisivi della diplomazia pubblica, della diplomazia culturale e della diplomazia economica? E fino a che punto siamo capaci di “fare sistema” e comunicare efficacemente non solo il Made in Italy, le bellezze del nostro territorio e le eccellenze della nostra industria culturale, ma anche e soprattutto un’immagine complessiva del Paese in uno sforzo sinergico, tra pubblico e privato, volto alla promozione integrata del brand Italia?

A queste domande e a molte altre offre le prime risposte questo volume, nato dall’esperienza del Master in “Governance dei processi di internazionalizzazione e comunicazione del Sistema Paese”, inaugurato nel 2018 presso la Link Campus University di Roma e giunto ora alla sua seconda edizione. Diretto a un pubblico di funzionari della pubblica amministrazione, quadri d’impresa e operatori dell’informazione il master è unico nel suo approccio in quanto collega le tematiche economiche e giuridiche legate all’export e all’attrazione degli investimenti esteri con quelle legate alla promozione e alla comunicazione del Paese come “sistema integrato”.

Il volume raccoglie le lezioni tenute nella prima edizione del master da un prestigioso insieme di professori e diplomatici, dirigenti e funzionari della PA, comunicatori, imprenditori e manager che operano in Italia e all’estero e si trovano impegnati – a vario titolo e da diverse angolazioni – a confrontarsi con il comune obiettivo della proiezione internazionale dell’Italia.

Ottorino Cappelli, insegna Scienza politica e Politica comparata all’Università degli Studi di Napoli L’Orientale ed è direttore scientifico del Master in “Governance dei processi di internazionalizzazione e comunicazione del sistema Paese” presso la Link Campus University di Roma. Ha svolto attività di ricerca e di insegnamento presso University of Birmingham, Cambridge University, Università Lomonosov di Mosca, Harvard University, Columbia University e City University of New York. Co-fondatore e Project Manager dal 2008 della testata *i-Italy*, con sede a New York, ha partecipato al lancio di alcune *startup* innovative nel campo dell’internazionalizzazione e della comunicazione del ‘Sistema Italia’.

Contributi di:

Letizia Airos, Direttore responsabile di *i-Italy Network*, New York.

Dario Armini, Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese (DGSP), MAECI.

Giulia Bolognini, DGSP, MAECI.

Dino Borri, General Manager, Eataly, Nord America.

Ottorino Cappelli, Università degli Studi di Napoli L’Orientale.

Tommaso Claudi, DGSP, MAECI.

Davide Colombo, DGSP, MAECI.

Claudio Del Vecchio, CEO, Brooks Brothers.

Gaetano Fausto Esposito, Segretario Generale Assocamerestero.

Maurizio Forte, già Coordinatore degli Uffici ICE Rete USA.

Emma A. Imparato, Università degli Studi di Napoli L’Orientale.

Gerardo La Francesca, già Ambasciatore d’Italia a Brasilia.

Marco Leone, DGSP, MAECI.

Fabrizio Lucentini, già Direttore Generale, DG Politiche dell’Internazionalizzazione e Promozione degli Scambi, MISE.

Giovanni Mafodda, ICE–Ufficio Coordinamento Marketing.

Lucia Minervini, avvocato, Ministero della Difesa.

Giorgio Mocavini, Università di Palermo.

Alessandra Palumbo, DGSP, MAECI.

Francesco Palumbo, già Direttore Generale DG Turismo, MIBACT.

Mauro Porcini, Chief Design Manager, PepsiCo.

Matteo Pretelli, Università degli Studi di Napoli L’Orientale.

Chiara Ratzenberger, DGSP, MAECI.

Marisa Siddivò, Università degli Studi di Napoli L’Orientale.

Valerio Soldani, ICE–Team e-commerce.

Francesco Maria Talò, Rappresentante Permanente d’Italia alla NATO.

Luigi Maria Vignali, Direttore Generale DG Italiani all’Estero e Politiche Migratorie, MAECI.

Pier Francesco Zazo, già Ambasciatore d’Italia a Canberra.



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 Welfare; 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.

www.unilink.it



€ 30,00