

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](http://www.eurilink.it) – [ufficiostampa@eurilink.it](mailto: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

## 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*