



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**Scuola di
Scienze Politiche
"Cesare Alfieri"**

**Corso di Laurea Magistrale in
Relazioni Internazionali e Studi Europei**

**L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E IL
RUOLO DELLE ISTITUZIONI NEL PROCESSO DI
ACCOMPAGNAMENTO**

Relatrice: *Prof.ssa Laura Sabani*

Candidato: *Gaetano Arezzo*

Anno Accademico 2020/2021

*Il commercio guarisce dai pregiudizi distruttori, ed è quasi
una massima generale che ovunque vi sono costumi miti, v'è commercio; e che ovunque
v'è commercio, vi sono costumi miti.
(Montesquieu, Lo spirito delle Leggi)*

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	3
Perché le imprese si internazionalizzano: le teorie economiche sull'internazionalizzazione	3
<i>1.1 Le teorie pre-Hymer</i>	<i>3</i>
<i>1.2 La teoria di Hymer</i>	<i>5</i>
<i>1.3 Le teorie post-Hymer: il ciclo di vita del prodotto.....</i>	<i>7</i>
<i>1.3.1 Le teorie post-Hymer: il paradigma eclettico di Dunning</i>	<i>9</i>
<i>1.4 L'approccio comportamentale: la teoria del processo d'internazionalizzazione</i>	<i>12</i>
<i>1.5 Le teorie strategiche: il modello di Kogut.....</i>	<i>14</i>
<i>1.5.1 Le teorie strategiche: il diamante di Porter</i>	<i>15</i>
CAPITOLO 2.....	21
L'internazionalizzazione delle imprese: protagonisti e modalità di internazionalizzazione	21
<i>2.1 Le imprese e l'internazionalizzazione</i>	<i>21</i>
<i>2.2 L'export</i>	<i>25</i>
<i>2.3 Gli accordi di cooperazione</i>	<i>29</i>
<i>2.4 Gli investimenti diretti all'estero (IDE)</i>	<i>33</i>
<i>2.5 Gli IDE in Italia.....</i>	<i>34</i>
CAPITOLO 3.....	43
Il Sistema Paese al sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese.....	43
<i>3.1 Il Sistema Paese.....</i>	<i>43</i>
<i>3.2 I vertici del Sistema: il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE)</i>	<i>44</i>
<i>3.2.1 I vertici del Sistema: il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale (MAECI)</i>	<i>44</i>
<i>3.3 Il CIPE e la Cabina di Regia per l'Italia Internazionale.....</i>	<i>47</i>
<i>3.4 Gli enti operativi: ICE-Agenzia.....</i>	<i>49</i>
<i>3.4.1 Gli enti operativi: SACE e SIMEST.....</i>	<i>51</i>
<i>3.4.2 Gli enti operativi: Cassa Depositi e Prestiti (CDP).....</i>	<i>53</i>
<i>3.5 Il Sistema Camerale: le Camere di Commercio (CIAA)</i>	<i>54</i>
<i>3.5.1 Il Sistema Camerale: le Camere di Commercio all'Estero (CCIE)</i>	<i>59</i>
<i>3.6 Le Regioni e il Sistema Regionale al sostegno dell'internazionalizzazione.....</i>	<i>62</i>
<i>3.7 Un esempio di funzionamento del Sistema Paese: il "Patto per l'export"</i>	<i>69</i>

CAPITOLO 4	75
Studio di caso: la Maltese Italian Chamber of Commerce (MICC)	75
<i>4.1 La Maltese Italian Chamber of Commerce</i>	75
<i>4.2 Le attività ordinarie della Maltese Italian Chamber of Commerce</i>	75
<i>4.3 Il progetto “Box Tasting”</i>	78
<i>4.4 Il progetto “Fondi Export”</i>	79
<i>4.5 L’adesione della MICC alle iniziative del “Sistema Paese”: il progetto “Stay Export”</i>	83
CONCLUSIONE	85
RINGRAZIAMENTI	89
BIBLIOGRAFIA	91

INTRODUZIONE

Questo lavoro analizza il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese e il ruolo dello Stato nel favorirne lo sviluppo.

Difatti, già da diversi anni, il Ministero dello Sviluppo Economico¹ afferma che “il tradizionale modello di produrre per esportare non è più sufficiente a reggere la sfida del mercato globale” e che l'internazionalizzazione commerciale e produttiva delle imprese rappresenta la chiave per promuovere il nostro paese nel mondo.

Pertanto, in questa tesi verranno descritte, a livello tanto pratico quanto teorico, le problematiche e gli sviluppi dell'internazionalizzazione delle imprese.

In particolare, il primo capitolo analizza a livello teorico cos'è l'internazionalizzazione e quali fattori spingono le imprese ad intraprendere iniziative economiche al di fuori dei propri confini nazionali. In questo capitolo si vedrà come il tema dell'internazionalizzazione è stato analizzato da autori quali Adam Smith e Ricardo, passando poi alle teorie più moderne di Eli Heckscher, Bertil Ohlin e Stephen Hymer. Successivamente, verranno analizzate le cosiddette teorie “post Hymer”, nonché diversi approcci teorici all'internazionalizzazione quali quello comportamentale (U-Model) e quello strategico (modello di Kogut e il diamante di Porter).

Il secondo capitolo tratta i protagonisti dell'internazionalizzazione, ovvero le imprese, diversificando il loro approccio all'internazionalizzazione sulla base della loro dimensione, capacità e innovazione; inoltre, prende in considerazione le diverse modalità d'internazionalizzazione, dalla forma più semplice quale l'export, fino a modalità più complesse quali gli accordi di cooperazione e gli investimenti diretti all'estero.

Infine, il terzo ed il quarto capitolo si focalizzano sul ruolo che lo Stato e le Camere di Commercio rivestono nell'ambito di tali processi.

Difatti, come si vedrà successivamente, lo Stato dispone di un apparato per favorire l'internazionalizzazione delle imprese che per abbreviazione viene denominato “Sistema Paese” e tramite quest'ultimo organizza, promuove e finanzia iniziative di carattere economico orientate all'internazionalizzazione.

¹ Ministero dello sviluppo economico, *politiche e strumenti per l'internazionalizzazione delle imprese*, 2011.

Il “Sistema Paese” non agisce in via esclusiva, ma attraverso una cooperazione attiva con altri soggetti quali le Camere di Commercio all'estero, vale a dire associazioni private di cui si approfondiranno i servizi e le funzionalità nel terzo e quarto capitolo.

In particolare, nel quarto capitolo parlerò della Camera di Commercio Italo-Maltese, presso la quale ho svolto la mia esperienza di Erasmus.

CAPITOLO 1

Perché le imprese si internazionalizzano: le teorie economiche sull'internazionalizzazione

1.1 Le teorie pre-Hymer

Prima degli anni '60 le teorie economiche prevalenti riconducevano il fenomeno dell'internazionalizzazione ai flussi internazionali di beni e di capitali, sulla base degli approcci tipici delle teorie del commercio internazionale.

Tale fenomeno veniva generalmente illustrato attraverso due modelli: il primo di questi era il modello del vantaggio assoluto, collegato a colui che viene considerato il padre dell'economia, ovvero Adam Smith. Secondo questo modello, presentato nell'opera "*La ricchezza delle nazioni*" (1776), ogni paese detiene un vantaggio assoluto nella produzione esclusiva di un bene e questo vantaggio consente a due Stati, attraverso il commercio internazionale, di dedicarsi alla produzione ad essi più proficua e, allo stesso tempo, di ottenere benefici scambiando quei beni difficilmente ricavabili dal commercio interno;

Il secondo, invece, era il modello del vantaggio comparato, elaborato e proposto da David Ricardo nell'opera "*Principi di economia*" (1817). In tale opera Ricardo, riprendendo il modello del vantaggio assoluto di Smith, aggiunge delle precisazioni, affermando che una nazione ricava dei vantaggi economici nell'esportare beni e servizi quando il costo *opportunità*² di produzione dei medesimi è inferiore rispetto a quello delle altre nazioni. Pertanto, il commercio internazionale è vantaggioso, poiché permette a due Paesi di specializzarsi ed esportare solo quei beni nei confronti dei quali si ottengono dei vantaggi comparati, espressi in termini di costo *opportunità* di produzione.

I modelli di Ricardo e di Smith dominarono la scena economica durante tutto l'Ottocento. Solo agli inizi del ventesimo secolo vennero ampliati con nuovi contributi, in particolare quelli offerti dagli economisti Eli Heckscher, Bertil Ohlin e Paul Samuelson³, i quali, partendo dagli studi di Ricardo, ampliarono la teoria dei vantaggi comparati, e lo fecero aggiungendo nuovi elementi al modello originale. Più

² La nozione di costo-opportunità è un termine usato in economia per spiegare il significato ultimo del concetto di costo. Con questa espressione, in inglese "opportunity cost", si intende infatti, l'alternativa a cui si deve rinunciare quando si effettua una scelta economica.

³ Economista che collaborò con Heckscher e Ohlin apportando al loro modello estensioni e modifiche sostanziali.

precisamente, gli autori sostennero che l'esistenza di costi comparati differenti tra più nazioni, non poteva essere motivata facendo riferimento esclusivamente alla differenza dei costi di produzione, ma tenendo anche conto della diversa relativa dotazione di fattori produttivi di ciascun paese.

Ogni nazione, secondo Heckscher e Ohlin, gode di un vantaggio comparato nella produzione e, quindi, nell'esportazione di un bene, per il quale altri paesi hanno minori risorse produttive. Stati con una dotazione di capitale molto elevata (relativamente al lavoro o ad altro fattore produttivo) si specializzano nella produzione ed esportazione di prodotti che richiedono un elevato uso di tecnologia; al contrario, stati con poca tecnologia, ma con molto lavoro, in quei beni che richiedono un abbondante uso di manodopera.

Il modello di Heckscher-Ohlin presentava però diversi limiti, poiché si soffermava sul commercio intersettoriale, escludendo quello intrasettoriale⁴. Inoltre, il modello non forniva spiegazioni sul fenomeno dell'offshoring⁵, sugli spostamenti degli IDE⁶ o sugli outsourcing⁷.

Pertanto, il modello non fu in grado di spiegare in pieno il fenomeno dell'internazionalizzazione, e questo venne dimostrato con il "paradosso di Leontief", un'analisi portata a termine da Wassily Leontief nel 1954.

Gli esiti delle ricerche di Leontief misero in evidenza come le esportazioni degli Stati Uniti, nazione relativamente più ricca di capitale e, quindi, con prodotti ad alta intensità di tecnologia, non riguardavano beni con tale fattore, bensì beni prodotti con lavoro e, quindi, con un intenso uso di manodopera, mentre le importazioni riguardavano beni ad alto contenuto di capitale.

In conclusione, le teorie del commercio internazionale non erano adeguate ad approfondire e spiegare il tema dell'internazionalizzazione, e questo emerse chiaramente durante gli anni Cinquanta, quando il fenomeno dell'internazionalizzazione assunse un aspetto sempre più globale.

Gli investimenti diretti con l'estero e il commercio internazionale non potevano essere ricondotti esclusivamente a variabili macroeconomiche.

⁴ Commercio che si realizza tra paesi che hanno tecnologie simili e dotazioni di fattori simili.

⁵ Termine con cui si indica la dislocazione dell'organizzazione della produzione in paesi diversi.

⁶ Acronimo per indicare gli investimenti diretti esteri.

⁷ Pratica adottata dalle imprese o dagli enti pubblici che consiste nel ricorrere ad altre imprese per lo svolgimento di alcune fasi del processo produttivo.

1.2 La teoria di Hymer

Il primo ad elaborare una teoria generale sull'internazionalizzazione dell'impresa fu, nel 1960, Stephen Hymer. Egli dimostrò che gli investimenti diretti non erano semplici movimenti internazionali di capitale, bensì un insieme più complesso di azioni, le quali permettevano di trasferire capitali, tecnologie e competenze da un paese all'altro. Con la teoria di Hymer, le ipotesi esplicative del fenomeno dell'internazionalizzazione non vennero più riscontrate nel campo teorico della teoria della bilancia dei pagamenti o del commercio internazionale, ma piuttosto nei concetti dell'economia industriale e, in particolare, nell'attività d'impresa.

Il modello di Hymer si basa sulla constatazione che un'impresa che si insedia all'estero sia soggetta a dei vantaggi e a degli svantaggi: gli svantaggi, secondo Hymer, sono connessi alla sua condizione di azienda non nazionale (*liability of foreignness*) e, quindi, all'impossibilità di godere dei relativi benefici e vantaggi, i quali si possono ottenere nel proprio territorio.

Gli svantaggi sono causati dalla presenza di barriere economiche e culturali, che richiedono tempi e costi per essere superate, come ad esempio un maggiore accesso ad informazioni e benefici, lingua, cultura, leggi, conoscenza del sistema politico, possibilità di ricevere aiuti statali (contributi, incentivi fiscali) ecc.

Diversamente, i vantaggi, secondo Hymer, sono connessi alla possibilità che l'impresa estera possa avere una maggiore disponibilità di risorse e conoscenze rispetto agli altri competitori. Secondo l'autore, il vantaggio per le imprese di espandersi all'estero è rappresentato dall'opportunità di replicare o acquisire dei vantaggi oligopolistici o monopolistici in altri paesi.

Questi vantaggi possono essere relativi al costo, attraverso il controllo dei metodi di produzione tramite brevetti o tecniche di produzione segrete; relativi al credito, attraverso canali finanziari favorevoli, che permettono di ottenere tassi di interessi inferiori; economici a causa della presenza di economie reali o pecuniarie, le quali permettono alle aziende di conseguire economie di scala o di disporre di un maggiore potere contrattuale. Ancora, possono esserci vantaggi dovuti al possesso di risorse strategiche o i vantaggi cosiddetti di differenziazione, collegati alla reputazione del Brand aziendale, del *made in-country* e dell'innovazione del prodotto.

Pertanto, secondo il modello di Hymer, a parità di condizioni e tecnologia, il vantaggio che un'impresa gode in una nazione straniera è inferiore a quello di cui può

beneficiare nel proprio paese di origine, e questo a causa delle barriere economiche e culturali sopracitate. Tuttavia, se l'impresa straniera detiene dei vantaggi di tecnologia, di costo e di differenziazione, questo svantaggio viene meno e l'impresa è incentivata ad internazionalizzare la propria attività. Questo differenziale tra benefici ottenuti e costi d'internazionalizzazione costituisce la causa dell'internazionalizzazione delle imprese⁸, che è il risultato del “confronto tra i benefici netti derivanti da meccanismi di mercato e i benefici netti derivanti da meccanismi interni di impresa»⁹.

Un altro tema degli studi di Hymer è la non equa distribuzione di capitale e conoscenza tra imprese di differenti nazioni. Secondo l'economista, la non equa distribuzione di capitale e conoscenza è riconducibile a eventi storici casuali, i quali spiegano perché non tutte le imprese hanno avuto lo stesso vantaggio ad espandersi in altri mercati. Questa tesi venne elaborata durante gli anni '60, periodo in cui tutte le operazioni internazionali riguardavano prevalentemente aziende di paesi avanzati, che decidevano di espandersi e localizzare in paesi in via di sviluppo¹⁰.

Il contributo di Hymer ha rappresentato (e rappresenta tutt'ora) un punto di svolta per gli studi sulle imprese internazionali e per lo studio degli IDE, in quanto ha gettato le fondamenta della teoria dell'impresa multinazionale.

Difatti, con la teoria dell'impresa multinazionale, si ha un cambio metodologico in quanto le variabili principali non sono più i flussi di entrate e di uscita di capitali, bensì le imprese e la loro attività.

Partendo proprio dai contributi di Hymer, dopo gli anni '60, si svilupparono diverse teorie sull'internazionalizzazione delle imprese: queste teorie vennero chiamate “teorie post Hymer” e si svilupparono principalmente a Cambridge e a Reading. Esse sono state chiamate in questo modo poiché rielaborano e perfezionano le idee originarie di Hymer, offrendo un quadro interpretativo più completo per capire e spiegare il fenomeno dell'internazionalizzazione.

⁸ Così sostiene Peretti F, citato in Demattè C., Peretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2013, p. 4.

⁹ Demattè C., Peretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, cit., p. 4.

¹⁰ Classificazione socioeconomica che venne usata per la prima volta negli '70 quando Hong Kong, Corea del Sud, Singapore e Taiwan, denominate “Le Tigri dell'Asia”, raggiunsero in circa dieci anni una fortissima crescita economica e industriale.

1.3 Le teorie post-Hymer: il ciclo di vita del prodotto

Il concetto di “ciclo di vita del prodotto” applicato ai mercati internazionali si deve all’economista statunitense Raymond Vernon, che nel 1966, basandosi sul modello del divario tecnologico¹¹ di Michael Posner (1961) e sull’importanza della domanda interna¹² di Staffan Burenstam Linder (1961), arrivò alla conclusione che le aziende localizzate in territori caratterizzati da un’economia avanzata, avevano un vantaggio competitivo rispetto agli altri concorrenti a causa della loro capacità innovativa.

Vernon arrivò a queste conclusioni riferendosi al mercato statunitense ed in particolare alle multinazionali presenti in quel territorio: secondo Vernon, gli imprenditori degli Stati Uniti riuscivano ad offrire prodotti innovativi ed anticipare e soddisfare la domanda di beni e servizi degli altri paesi attraverso la presenza di elementi strutturali.

Questi elementi strutturali erano la presenza di un mercato di capitali molto sviluppato, la presenza di salari più alti rispetto agli altri Stati e il forte capitale umano, che nel loro insieme influenzavano l’innovazione e lo spirito imprenditoriale delle imprese americane. Difatti, secondo Vernon, l’imprenditore americano era sempre incoraggiato ad innovare e perfezionare i propri prodotti, in quanto gli elementi sopracitati gli permettevano, ancor prima degli altri concorrenti, di accogliere e soddisfare le richieste dei propri consumatori.

Vernon, nel suo modello, sostenne dunque l’esistenza di una superiorità delle aziende localizzate nei paesi avanzati rispetto alle altre imprese situate all’estero; questa supremazia era data dal possesso di caratteristiche strutturali che generavano un vantaggio d’innovazione. Vernon espresse queste conclusioni con il suo modello denominato “ciclo di vita del prodotto”, che rappresenta il sentiero che attraversa ogni prodotto tecnologicamente avanzato durante il suo ciclo naturale di vita.

Il ciclo di vita del prodotto venne suddiviso in quattro fasi: la prima fase, chiamata “introduzione”, rappresenta il punto iniziale in cui il prodotto non è ancora

¹¹ Teoria che sostiene che i vantaggi comparati dipendono da un vantaggio monopolistico di cui gode il paese innovatore, il quale è in grado di esportare fino a quando altri paesi non sono in grado di replicare la produzione di quel bene. Pertanto, I vantaggi comparati di un Paese rispetto ad un altro non dipendono tanto dalle dotazioni di capitale e lavoro, ma da ciò che viene definito “vantaggio tecnologico”.

¹² Teoria che sostiene che il commercio potenziale dipende dalle strutture della domanda interna tra più paesi. Più le strutture di domanda sono simili tra più paesi, più intenso è il commercio potenziale che si sviluppa tra di essi.

standardizzato e viene commercializzato e prodotto sul mercato interno. In questa fase l'impresa pone come primo obiettivo quello di mantenere un certo grado di flessibilità.

La seconda fase, rappresentata dallo “sviluppo del prodotto”, si basa sull'unicità e sull'innovazione del prodotto: il prodotto comincia a diffondersi nel mercato interno e ad essere richiesto anche all'estero. In questa fase, l'azienda investe ingenti somme in campagne di marketing finalizzate a mettere in luce le qualità e il carattere innovativo del nuovo prodotto e valuta, altresì, la possibilità di iniziare un processo di espansione all'estero, aprendosi all'esportazione in paesi dove la struttura della domanda è simile a quella del paese d'origine.

Nella terza fase, la “maturità del prodotto”, il bene è diventato standardizzato e il vantaggio competitivo dell'azienda non si basa più sull'unicità del prodotto in quanto altre aziende hanno provveduto ad imitarne le caratteristiche più innovative ed esaltanti. Pertanto, in questa terza fase, l'azienda inizia a porre molta più attenzione sui costi di produzione e sull'efficienza produttiva.

La quarta e ultima fase è quella che Vernon definisce fase di “declino”. Il bene non è più innovativo, e il suo commercio non è più profittevole a causa della diminuzione della sua domanda e dell'elevato grado d'imitazione. In quest'ultima fase, non essendoci più un vantaggio sulla differenziazione, l'imperativo dell'azienda è quello di ridurre i costi di produzione. Per farlo, l'azienda valuta la possibilità di delocalizzare la propria attività all'estero, in paesi dove il costo del lavoro è minore e il territorio è composto da distorsioni di mercato.

Come possiamo osservare, il modello di Vernon, nella sua praticità e innovazione ha contribuito moltissimo ad ampliare il concetto d'impresa multinazionale, offrendo nuovi contributi al fenomeno dell'internazionalizzazione.

In particolare, si deve a Vernon il concetto di “ciclo di vita del prodotto” e la spiegazione teorica di quello che successe alle imprese americane durante la fase post-bellica, ovvero, il loro passaggio da imprese nazionali a imprese multinazionali.

Tuttavia, il modello di Vernon è stato criticato per una serie di motivi. In particolare, è stato riscontrato che il modello considera unicamente l'innovazione tecnologica di tipo demand-pull¹³, dando poco spazio a quella di technology-push¹⁴ e,

¹³ Innovazione tecnologica in cui lo sviluppo del prodotto è trainato dalle caratteristiche della domanda e le imprese costruiscono la propria posizione di vantaggio competitivo attraverso l'anticipazione di queste tendenze.

¹⁴ Innovazione tecnologica in cui il ruolo chiave è svolto dall'offerta e le imprese diventano il motore del progresso tecnologico investendo in attività innovative per aumentare i propri profitti futuri.

soprattutto, esso si sofferma eccessivamente sulle caratteristiche del prodotto, escludendo diversi fattori che riguardano l'attività d'impresa e i processi d'internazionalizzazione. Per queste ragioni, le capacità esplicative del modello di Vernon si esaurirono ben presto e, come vedremo, emersero nuove teorie più complete.

1.3.1 Le teorie post-Hymer: il paradigma eclettico di Dunning

Per paradigma eclettico di Dunning, si intende un approccio all'internazionalizzazione, elaborato dall'economista americano John Harry Dunning (1977, 1980, 2000) presso l'università di Reading in Inghilterra. Il termine "paradigma" è usato perché il modello non punta ad offrire una teoria generale sull'internazionalizzazione, ma piuttosto una griglia metodologica per analizzare i fattori principali che spiegano il fenomeno dell'internazionalizzazione. Eclettico perché, per spiegare il processo d'internazionalizzazione, il suo approccio riprende più parti di differenti teorie.

Secondo Dunning, l'impresa ha funzioni internazionali quando «svolge qualsiasi attività generatrice di valore, posseduta o controllata da un'impresa e posta al di fuori del Paese di origine dell'impresa stessa»¹⁵.

Il paradigma eclettico di Dunning individua tre condizioni/spinte che spiegano le motivazioni che portano le aziende ad intraprendere attività all'estero sulla base degli obiettivi che esse si pongono: la prima condizione/spinta fa riferimento al godimento di vantaggi specifici definiti *ownership advantages*, ossia vantaggi di proprietà (O). Essi sono il risultato di un insieme di teorie economiche aziendali e dipendono dal possesso di particolari risorse e competenze, che riescono a ridurre i costi di transazione rispetto agli altri concorrenti. Queste risorse e competenze possono essere legate ai diritti di proprietà, al possesso di specifici brevetti, al possesso di particolari beni materiali e immateriali, all'innovazione del prodotto, alla reputazione del marchio o alla presenza di economie pecuniarie o reali che permettono di usufruire di economie di scala, di scopo, o di specializzazione. Queste risorse e competenze, se già possedute, possono essere replicate in un nuovo mercato, oppure essere acquisite spostando l'impresa all'estero.

¹⁵ Così sostiene Baronchelli G, citato in Baronchelli G., *La delocalizzazione nei mercati internazionali. Dagli IDE all'offshoring*. LED, Milano, 2008, pp. 44.

La seconda condizione/spinta è legata alla location advantage, ovvero al vantaggio localizzativo (L), che si riferisce alla possibilità da parte dell'azienda di aumentare le proprie risorse e competenze spostando la propria produzione in un'area estera, la quale offre delle condizioni più favorevoli per la propria attività. Queste condizioni/spinte possono riguardare la possibilità di sfruttare al meglio specifiche risorse o caratteristiche operative presenti in quel territorio e quindi rafforzare ulteriormente il vantaggio competitivo dell'azienda rispetto agli altri concorrenti. Tra i vantaggi localizzativi più comuni possiamo trovare la presenza di minori costi degli input (manodopera, energia, materiali, componenti, trasporti, costi di transizione ecc.), oppure la presenza di particolari leggi o distorsioni di mercato che incentivano le aziende a localizzare in quel determinato territorio.

L'ultima condizione/spinta è la international advantage (I), la quale, partendo dal presupposto che la prima e la seconda condizione siano state soddisfatte, si riferisce alla capacità dell'azienda di replicare/acquisire i propri vantaggi monopolistici all'estero, senza dover concedere l'utilizzazione di quest'ultimi a terzi. Pertanto, l'impresa, per poter usufruire al meglio dei propri vantaggi competitivi posseduti o acquisiti, dovrebbe utilizzare la propria struttura produttiva senza concedere a terzi contratti di vendita o di licenza.

In conclusione, secondo Dunning, nelle prime tre fasi l'impresa tende a rivolgersi principalmente verso paesi che presentano modelli di consumo simili, mentre nella fase di declino gli investimenti diretti esteri sono rivolti verso territori che presentano vantaggi localizzativi.

Per quanto riguarda gli obiettivi delle aziende, Dunning, classificò le imprese internazionali in quattro categorie principali:

- Imprese natural resources seekers, ovvero imprese che si rivolgono al mercato degli input. In questo caso, le aziende puntano ad ottenere un costo degli input inferiore rispetto agli altri concorrenti ad esempio su materie prime, manodopera, tassazione, trasporti, comunicazione, competenze tecnologiche ecc.;
- Imprese market seekers, ossia aziende rivolte ai mercati di sbocco. In questo caso l'obiettivo delle imprese è accedere a mercati in via di sviluppo per raggiungere i propri clienti o fornitori e adattare i propri prodotti a quei territori;
- Imprese efficiency seekers, ovvero aziende rivolte all'efficienza. In questo caso le imprese hanno come obiettivo principale sviluppare nuove economie di scala, di scopo o

di specializzazione, e diversificare il rischio d'impresa razionalizzando tutti i processi produttivi;

- Imprese strategic, ovvero aziende finalizzate allo sviluppo di asset strategici. In quest'ultimo caso, le imprese hanno l'obiettivo di consolidare il proprio posizionamento sul mercato internazionale acquistando nuovi asset strategici come aziende straniere, brand, brevetti ecc.

Oltre a queste quattro tipologie d'impresa, negli anni successivi Dunning aggiunse altri tipi d'azienda, come ad esempio quelle di fuga, ovvero imprese che decidono di investire in nuovi paesi per evitare restrizioni legislative, o, ancora, le aziende di supporto, vale a dire imprese che decidono di andare all'estero per offrire servizi di consulenza.

In conclusione, i fattori OLI (Ownership, Location, Internalization advantage) e le quattro categorie d'impresa sopra descritte, rappresentano il funzionamento del paradigma eclettico di Dunning: il fattore O spiega le ragioni che spingono le aziende ad internazionalizzarsi; il fattore L le motivazioni che sollecitano le aziende a localizzare all'estero; la componente I come dovrebbe essere organizzata l'impresa.

Ciascuno dei fattori OLI è influenzato, oltre che dagli obiettivi che si è posta l'impresa (impresa natural resources seekers, market seekers, efficiency seekers, strategic asset seekers), anche da altre variabili come il settore di mercato in cui agisce l'azienda (settore energetico, high-tech, automobilistico, farmaceutico, alimentare ecc.), il tipo d'impresa (piccola, media e grande) e la nazionalità di provenienza dell'impresa. In particolare, la variabile nazione influenzerebbe le componenti OLI attraverso fattori naturali (posizione geografica, risorse naturali ecc.), politici (forma di governo, stabilità politica, efficienza amministrativa), logistici (infrastrutture e comunicazione) ed economici (tassazione, diritti di proprietà, mercato del lavoro, corporate governance, concorrenza ecc.).

Il paradigma eclettico di Dunning permette di analizzare le determinanti della crescita internazionale delle imprese e i movimenti internazionali degli investimenti verso l'estero, e, allo stesso tempo, offre una classificazione generale delle imprese multinazionali.

La teoria di Dunning ha determinato la nascita di diverse teorie economiche sull'internazionalizzazione e rappresenta, da più di due decenni, il riferimento analitico dominante sull'attività estera dell'impresa multinazionale. In particolare, la teoria di

Dunning fa parte del cosiddetto filone oligopolistico, che comprende un vasto gruppo di teorie direttamente influenzate dai contributi di Hymer e che vedono come protagonista principale del fenomeno dell'internazionalizzazione l'impresa multinazionale, descritta come segue: «un'impresa di grandi dimensioni la cui esistenza è supportata da un vantaggio competitivo di origine oligopolistica o monopolistica che la rende capace di compensare i vantaggi che le imprese locali possiedono quando operano nel proprio contesto ambientale»¹⁶.

1.4 L'approccio comportamentale: la teoria del processo d'internazionalizzazione

L'approccio comportamentale, scuola teorica che si concentra sul ruolo dell'impresa, conferisce al fenomeno dell'internazionalizzazione la caratteristica di un processo evolutivo e graduale, caratterizzato da un coinvolgimento crescente.

A differenza delle precedenti teorie, in cui la scelta d'internazionalizzare da parte dell'impresa è intesa come una decisione isolata all'interno del processo di espansione internazionale, le teorie comportamentali valutano ogni decisione come un processo che unisce e comprende più fasi.

Il primo a studiare il fenomeno dell'internazionalizzazione utilizzando l'approccio comportamentale fu l'economista svedese Sune Carlson (1975). Egli sostenne che la spinta per un'impresa ad internazionalizzarsi era influenzata da una relazione inversa tra la conoscenza dei mercati esteri e il rischio d'investimento percepito. Secondo questa logica, minore era la conoscenza dei mercati esteri, maggiore era la percezione del rischio. Pertanto, secondo Carlson, il fenomeno dell'internazionalizzazione non era da considerarsi come un processo razionale basato su opportunità di costo, bensì un processo di tipo graduale, la cui conoscenza, intesa come conoscenza del mercato, influenzava lo sviluppo delle scelte aziendali.

I contributi di Carlson sono stati fondamentali per lo sviluppo della teoria del processo di internazionalizzazione (U-Model), elaborata da Jan Johansson e Jan-Erik Vahlne (1977) presso l'Università di Uppsala in Svezia.

La teoria U-Model sostiene che l'internazionalizzazione è un processo graduale di crescita, in cui la partecipazione dell'impresa all'attività estera aumenta per effetto delle esperienze e delle conoscenze acquisite sul mercato estero. L'assunto di base dall'U-

¹⁶ Così sostiene Peretti F, citato in Demattè C., Perretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2013, P. 7.

Model è che il coinvolgimento sui mercati esteri da parte delle aziende dipende dal processo di apprendimento manageriale: se attraverso l'esperienza internazionale cresce la conoscenza del manager sul mercato estero, allora la percezione del rischio d'investimento diminuisce. Pertanto, il processo di internazionalizzazione secondo l'U-Model evolve per gradi, entrambi contrassegnati dall'interconnessione tra lo sviluppo della conoscenza dell'impresa e il suo grado di coinvolgimento nei mercati esteri.

Difatti, ogni impresa inizialmente, per mancanza di risorse o conoscenza relativa dei mercati esteri, non ha nessuno stimolo ad investire in nuovi mercati, in quanto prevale la percezione del rischio.

Pertanto, in questa prima fase l'impresa, per mancanza di esperienze o conoscenze, tende ad investire esclusivamente sul mercato interno. Tuttavia, l'emergere di un insieme di fattori, legati alle capacità manageriali dell'impresa, alla disponibilità di risorse e alla necessità di migliorare la propria redditività e produzione, spingono l'impresa ad internazionalizzare. Ad esempio, la ricerca di nuove opportunità può indurre le imprese prive di conoscenza ed esperienza internazionale ad instaurare accordi commerciali finalizzati al Business-to-Business (B2B)¹⁷.

Successivamente, questa esperienza potrebbe evolvere in qualcos'altro, come il trasferimento di dotazioni di capitale, accordi di licenza, investimenti diretti o, addirittura, l'espansione in nuovi mercati geografici.

In conclusione, l'U-Model, rispetto alle precedenti teorie, aggiunge l'approccio comportamentale nello studio del fenomeno dell'internazionalizzazione; il punto più importante di questa teoria è la presenza di una razionalità limitata da parte delle imprese a causa della scarsa conoscenza (iniziale) dei mercati esteri, che limita la loro spinta ad internazionalizzare.

Questo modello, in termini di rappresentazione dell'impresa nel processo di internazionalizzazione, fornisce diversi contributi. Tuttavia, anche questa teoria non è esente da limiti, in quanto il modello non considera le caratteristiche e le particolarità di ogni singola impresa, rendendo tale approccio limitato da un punto di vista descrittivo.

Nei prossimi paragrafi approfondirò il tema dell'internazionalizzazione delle imprese, utilizzando un altro approccio teorico, attinente questa volta alle teorie strategiche ed in particolare ai modelli elaborati dagli economisti Bruce Kogut (1985) e Michael Porter (1986, 1990).

¹⁷ In italiano commercio interaziendale.

1.5 Le teorie strategiche: il modello di Kogut

Il modello di Kogut (1985) ha elaborato, sulla base delle strategie di internazionalizzazione, l'unione di due teorie per comprendere al meglio il processo d'internazionalizzazione. Queste due teorie sono la teoria del vantaggio comparato delle nazioni, detta anche location-specific advantage, e la teoria del vantaggio competitivo, nota anche come firm-specific advantage.

La teoria del vantaggio comparato sostiene che l'allocazione delle imprese dipenda dal costo dei fattori produttivi del lavoro e del capitale presente in un determinato territorio. In particolare, ogni paese, gode di un vantaggio comparato nella produzione di un bene: Stati che hanno a disposizione molto capitale lavoro si specializzano in prodotti che richiedono un uso intenso di manodopera; Stati che hanno a disposizione molto capitale in prodotti tecnologici.

A differenza della prima, la teoria del vantaggio competitivo si basa sulla scelta ottimale della localizzazione dei fattori produttivi: attività che richiedono molta conoscenza dovrebbero essere spostate in nazioni avanzate e industrializzate; attività caratterizzate da un uso intenso di capitale lavoro in nazioni in via di sviluppo, nelle quali il costo del lavoro è più basso e le aziende hanno più potere contrattuale.

Il modello di Kogut, basandosi su questi due vantaggi, individua tre differenti strategie di internazionalizzazione: la prima strategia si basa unicamente sul vantaggio comparato delle nazioni. Essa prevede un commercio intersettoriale tra nazioni che presentano un vantaggio comparato e altre che non lo presentano. In questo caso, l'investimento delle aziende è di tipo verticale¹⁸.

La seconda strategia si basa invece sul vantaggio competitivo delle imprese. In questo caso i flussi commerciali sono intersettoriali e gli investimenti delle imprese sono orientati verso un'integrazione orizzontale.

Infine, la terza e ultima strategia si basa sull'utilizzo di entrambi i vantaggi. In questo caso, avviene un'integrazione sia a livello verticale che orizzontale e il processo d'internazionalizzazione assume forme più complesse: attività a più elevata intensità di capitale e di conoscenza vengono allocate in nazioni più industrializzate; attività che

¹⁸ Gli investimenti diretti all'estero (IDE) possono essere di due tipi: orizzontali o verticali. i primi sono investimenti effettuati nello stesso settore di mercato allo scopo di entrare nel mercato estero (market seeking) attraverso la produzione in loco. I secondi sono effettuati in una o più fasi della produzione del bene per ridurre i costi di produzione trasferendo all'estero le fasi di produzione più costose.

richiedono un uso intenso di manodopera in nazioni che presentano un elevato capitale lavoro.

Pertanto, in questo modello, il vantaggio comparato può fornire una risposta su dove le imprese potrebbero localizzare le proprie attività, mentre la componente del vantaggio competitivo ne analizza le scelte strategiche.

1.5.1 Le teorie strategiche: il diamante di Porter

Il modello di Porter è simile a quello di Kogut, ma, a differenza di quest'ultimo, sostiene che il vantaggio comparato sia sostituito dal vantaggio competitivo delle nazioni.

Il vantaggio competitivo delle nazioni viene descritto come «l'insieme degli attributi nazionali che favoriscono il vantaggio competitivo in particolari settori industriali e le implicazioni che tutto questo ha sia per le imprese sia per i governi»¹⁹.

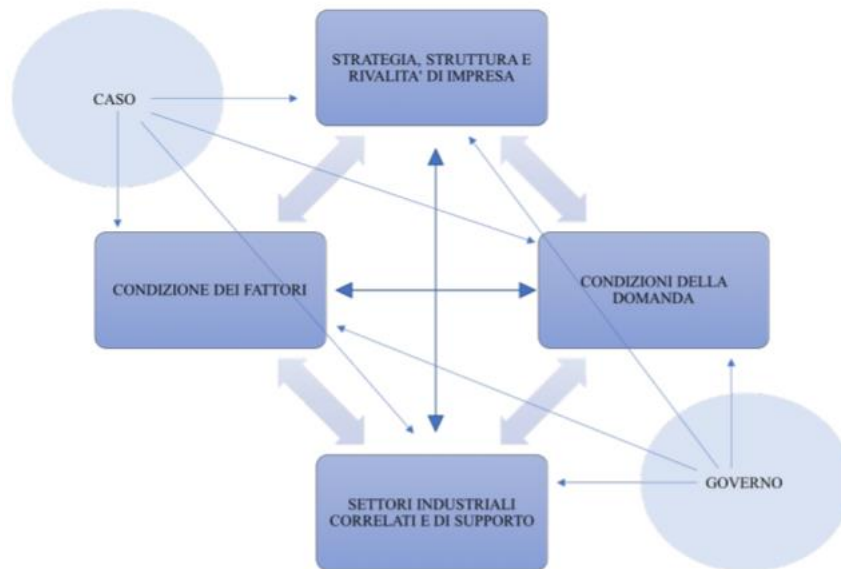
Il vantaggio competitivo delle nazioni si basa su un sistema chiamato il “diamante”, che è delineato da quattro elementi principali che si rafforzano e determinano reciprocamente, creando il contesto nel quale le imprese di una nazione operano e competono. Questi quattro elementi sono: le condizioni dei fattori; le condizioni della domanda; i settori industriali correlati e di supporto; la strategia, struttura e rivalità dell'impresa.

Infine, a questi elementi Porter aggiunge due variabili esterne, non controllabili direttamente dall'impresa: il governo e il caso.

Ogni elemento del diamante dipende dallo stato dell'altro, e ogni vantaggio ottenuto da un elemento può creare o rafforzare un altro tipo di vantaggio.

¹⁹ Così sostiene Peretti F, citato in Demattè C., Perretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2013, P. 19.

Figura 1: Il diamante di Porter



Fonte: Demattè C., Perretti F., Marafioti E., Strategie di internazionalizzazione, Egea, Milano, 2013

Il primo elemento del diamante di Porter è composto dalle condizioni dei fattori, ovvero l'insieme di tutti gli input posseduti dalle nazioni e che sono necessari per la produzione, vale a dire le risorse umane, fisiche, di conoscenza²⁰, di capitale e, infine, le infrastrutture. Tutti questi fattori a sua volta sono distinti gerarchicamente.

La prima distinzione è tra fattori di base e fattori avanzati. I fattori base rappresentano gli input ereditati dalle nazioni (posizione geografica, clima e risorse naturali) o quelli la cui creazione richiede investimenti modesti. Solitamente, i fattori di base non creano un vantaggio competitivo duraturo nel tempo e sono importanti solo per quei settori che richiedono manodopera non qualificata, risorse strategiche o un particolare clima utile per la produzione.

I fattori avanzati, invece, riguardano input più sofisticati, i quali richiedono investimenti e permettono di ottenere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

Solitamente, questi vantaggi sono legati ai fattori di base presenti in una nazione, poiché quell'area geografica dispone di caratteristiche particolari del luogo, (posizione geografica, clima, risorse naturali) che permettono un livello di investimento maggiore in un determinato input rispetto ad altri paesi.

²⁰ Qui la conoscenza è intesa in termini di patrimonio scientifico detenuto da una nazione (università, laboratori di ricerca, banche dati ecc.).

È necessario poi distinguere fattori generalizzati e fattori specializzati. I primi possono essere utilizzati da tutti e di solito sono disponibili in tutte le nazioni (sistemi autostradali, ferrovie, reti di comunicazione ecc.); i secondi riguardano segmenti più particolari e vanno incontro alle esigenze di industrie e imprese specifiche; infine, l'ultima distinzione riguarda i fattori ereditati e quelli creati.

Il secondo elemento del diamante di Porter è rappresentato dalla condizione della domanda interna. Essa è determinata da tre elementi: la composizione; la dimensione e il modello di crescita; l'internazionalizzazione.

La composizione della domanda è influenzata dai gusti e dai fabbisogni della popolazione interna. Se i consumatori interni sono esigenti e cercano prodotti innovativi e sofisticati, la pressione su imprenditori e imprese ad investire in nuovi prodotti sarà maggiore. Pertanto, se la composizione della domanda è abbastanza sofisticata, imprenditori e imprese innoveranno i loro prodotti per soddisfare le richieste dei consumatori.

La dimensione e il modello di crescita dipendono dalla grandezza del mercato interno, dal tasso di crescita della domanda e soprattutto dal fabbisogno interno. Se il fabbisogno interno è più sofisticato ed esigente rispetto a quello di altri paesi, allora c'è più probabilità da parte degli imprenditori di anticipare le richieste dei consumatori e creare prodotti tecnologicamente superiori.

Infine, l'internazionalizzazione della domanda domestica rappresenta i meccanismi mediante i quali le caratteristiche interne di una domanda vengono replicate in altri Stati. Questo, secondo Porter, può avvenire attraverso due attributi: la presenza di acquirenti locali mobili e di multinazionali e l'influenza culturale. Difatti, se multinazionali, acquirenti o produttori riescono a trascinare con loro la domanda di prodotti e servizi in nuovi mercati geografici, allora è possibile influenzare anche le caratteristiche della domanda di un altro Stato. Inoltre, imprenditori e multinazionali possono influenzare i fabbisogni stranieri attraverso politiche di marketing incentrate sul brand e il made-in country. Infine, le caratteristiche della domanda di un'altra nazione possono essere influenzate anche dalla diffusione culturale di un paese, ad esempio attraverso spettacoli, film, opere, serie televisive ecc.

Il terzo elemento del diamante di Porter è rappresentato dai settori industriali correlati e di supporto, ovvero dalla presenza nel territorio nazionale di settori industriali competitivi e internazionali a monte, e cioè produttori e fornitori. Difatti, la presenza di fornitori e produttori è conveniente per le imprese locali, grossisti e venditori al dettaglio,

in quanto è possibile risparmiare in termini di costi (trasporti e comunicazione) e avere un accesso più rapido ed efficiente ai mezzi di produzione. Inoltre, quando fornitori e imprese locali si trovano nello stesso territorio è possibile che queste interagiscano tra loro, producendo un interscambio continuo di informazioni, conoscenze e tecnologie. Ad esempio, questo è avvenuto negli Stati Uniti con la Silicon Valley, che oggi rappresenta il centro globale per l'alta tecnologia, l'innovazione e il capitale di rischio.

Quarto e ultimo elemento del diamante di Porter sono la strategia, la struttura e la rivalità d'impresa. Questo elemento è influenzato dalla strategia e struttura dell'impresa domestica, che a sua volta dipende dalle differenti caratteristiche e procedure manageriali e produttive presenti in un determinato territorio. Ancora, questo quarto elemento è influenzato dagli obiettivi che si è posta l'impresa, nonché il grado di rivalità presente in un territorio, ovvero il tipo di competizione. Più la rivalità tra imprese stanziate nello stesso territorio è intensa, più alti sono i benefici competitivi ricavati per quel determinato territorio.

Infine, gli elementi esterni al diamante sono il ruolo del caso e quello del governo.

Il primo elemento esprime avvenimenti che non possono essere controllati direttamente dalle imprese o dalle nazioni, come le fluttuazioni dei prezzi e della domanda, le catastrofi naturali e le invenzioni.

Il secondo elemento riguarda tutte le politiche economiche e monetarie che possono influenzare ciascuno dei quattro elementi presenti nel diamante. Difatti, il governo attraverso la politica economica può influenzare le condizioni dei fattori attraverso investimenti in ricerca, innovazione, conoscenza ed infrastrutture.

Ancora, il governo può influenzare la domanda attraverso politiche fiscali e monetarie espansive, o determinare il terzo e il quarto fattore attraverso regolamentazioni, leggi sul lavoro, tassazione e aiuti statali.

Il contributo principale della teoria del diamante di Porter è stato quello di aver trasferito il concetto di vantaggio competitivo delle imprese alle nazioni. Difatti, nella teoria del diamante di Porter il vantaggio competitivo delle imprese ed il vantaggio competitivo delle nazioni determinano il potenziale industriale di un Paese.

Pertanto, l'importanza di questo modello è stata quella di analizzare l'internazionalizzazione, non solo dal punto di vista dell'impresa, ma anche da quello della nazione.

Tuttavia, anche tale modello non è stato e non è esente da critiche: in particolare, resta vago il concetto di “Sistema Paese”. Inoltre, viene criticato l’approccio troppo deterministico, ovvero il fatto che le capacità competitive delle imprese siano condizionate da un sistema nazionale.

Gli studi di Porter hanno contribuito a nuove prospettive e studi sul fenomeno dell’internazionalizzazione, basti pensare a quelli basati sull’approccio resource-based²¹.

Tuttavia, nonostante i nuovi studi e i contributi da parte di più autori, attualmente non esiste un’unica teoria per spiegare il processo d’internazionalizzazione, ma piuttosto una serie di teorie che permettono di concepirla su più punti.

²¹ Teoria che vede le strategie di Internazionalizzazione non come decisioni isolate, ma scelte prese nel contesto della configurazione strategica dell’impresa.

CAPITOLO 2

L'internazionalizzazione delle imprese: protagonisti e modalità di internazionalizzazione

2.1 Le imprese e l'internazionalizzazione

L'impresa, intesa come azienda che produce per lo scambio di mercato, può essere definita come “un'organizzazione che trasforma i fattori produttivi (input), che acquisisce sul mercato delle risorse in beni e/o servizi (output) che colloca sui rispettivi mercati di sbocco”²². Seguendo questa definizione, l'obiettivo dell'impresa non può che essere quello di acquisire e selezionare risorse, prodotti e mercati al fine di generare redditività di lungo termine²³.

Le imprese possono differenziarsi per dimensione, struttura, settore di produzione, rischio, capacità di innovazione, produttività ed età aziendale.

Per ciò che riguarda la dimensione, le imprese si dividono in micro, piccola, media e grande impresa in base a vari criteri stabiliti per legge²⁴ che dipendono in gran parte, come si può osservare dalla figura 2, dal numero di forza lavoro, dal fatturato annuo e dal bilancio aziendale²⁵.


²² Demattè C., Perretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, p. 71, Egea, Milano, 2013.

²³ ibidem

²⁴ I criteri di individuazione sono stati stabiliti dall'Unione Europea nella Raccomandazione n. 1442 del 6 maggio 2003, entrata in vigore nel nostro paese con D.l del 18 gennaio 2005.

²⁵ In particolare: la microimpresa è considerata tale, se ha un numero di dipendenti inferiore a 10 persone e se il suo fatturato o il totale del bilancio annuale non supera i 2 milioni di euro; un'impresa viene definita piccola quando il numero degli occupati non supera le 50 unità e quando essa realizza un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro o un totale di bilancio non superiore a 10 milioni di euro; un'impresa è definita media quando ha un numero di dipendenti inferiore a 250 unità, fatturati annui non superiori ai 50 milioni di euro e totali di bilanci inferiori ai 43 milioni di euro.

Figura 2: differenziazione delle imprese per dimensione

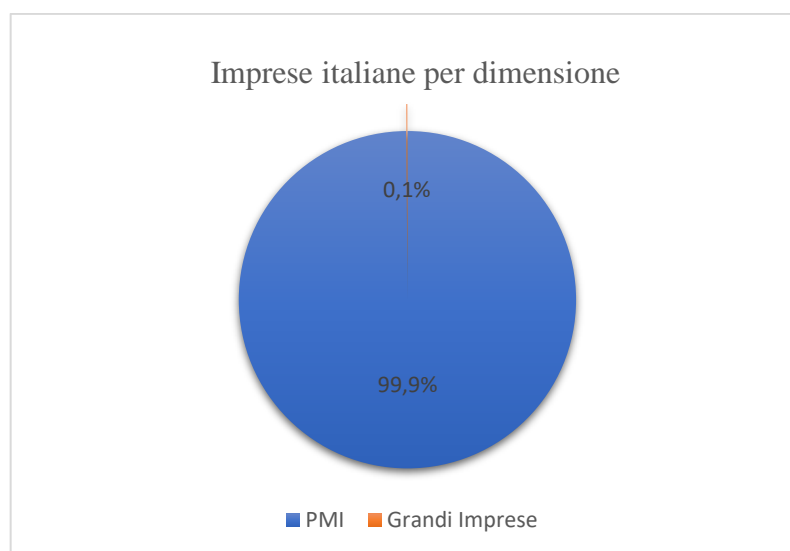
	Micro-impresa	Piccola impresa	Media impresa	Grande impresa
 Dipendenti	< 10	Tra 10 e 49	Tra 50 e 249	> 250
 Fatturato	< 2 M€	< 10 M€	< 50 M€	≥ 50 M€
 Total di bilancio	< 2 M€	< 10 M€	< 43 M€	≥ 43 M€

Fonte: commissione europea

Le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano la maggioranza delle imprese della nostra economia. Esse occupano la gran parte della forza lavoro del paese e contribuiscono alla promozione dell'immagine dell'Italia nel mondo.

Secondo l'Istat²⁶, su circa 4 milioni e 404 mila imprese, il 99,9% è rappresentato da micro, piccole e medie imprese (PMI) e solo l'0,1% da grandi imprese.

Figura 3: composizione delle imprese in Italia per dimensione

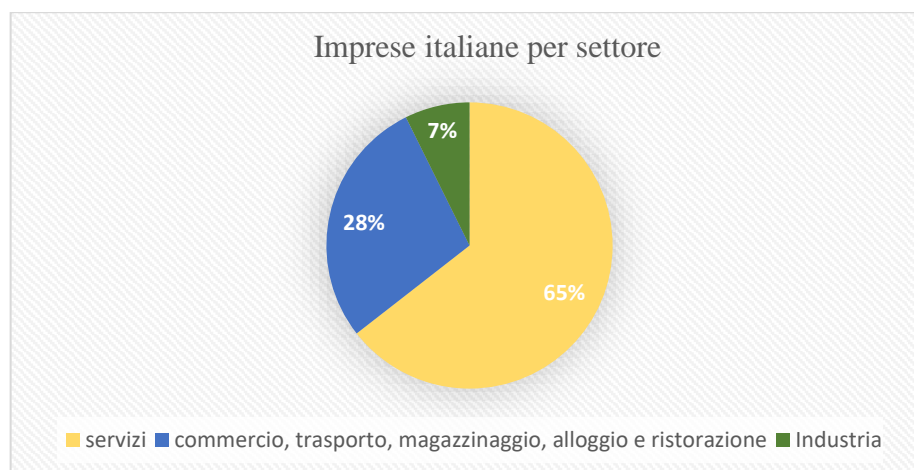


Fonte: elaborazione propria su dati Istat

²⁶ Istat, *annuario statistico 2020, imprese*.

Per ciò che riguarda invece il settore di mercato, il 65% delle imprese italiane è impiegato nei servizi, il 28 % nel commercio, nel trasporto e magazzinaggio, nell'alloggio e ristorazione e il 7% nel settore industriale.

Figura 4: imprese italiane per settore di produzione



Fonte: elaborazione propria su dati Istat

Le PMI, solitamente, risultano meno propense ad internazionalizzare e ciò è legato a difficoltà create dai loro punti deboli, quali la scarsa apertura al capitale di rischio, la difficoltà all'accesso al credito, la scarsità di competenze, la struttura aziendale, gli orizzonti geografici e operativi limitati, la mancanza di informazioni di mercato e la presenza di costi fissi troppi elevati²⁷.

Difatti, l'internazionalizzazione “enfattizza i limiti intrinseci della piccola dimensione, perché amplia il contesto ambientale e competitivo per cui l'impresa deve fare riferimento e, quindi, la dimensione minima ottimale per operare, in termini di risorse disponibili, capacità operativa, struttura organizzativa ecc.”²⁸.

Questa correlazione positiva tra dimensione dell'impresa e tendenza ad internazionalizzare²⁹ è confermata anche dai dati: secondo l'ISTAT³⁰ solo il 3% delle microimprese fino a 9 dipendenti esporta, soglia che aumenta al 29% nel caso delle piccole aziende con 10-49 dipendenti, al 49% per le aziende di media dimensione e al

²⁷ Ad esempio, per superare le barriere all'ingresso che abbiamo visto nel primo capitolo.

²⁸ Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020.

²⁹ European Commission (2014), *Annual report on European SMES 2013/2014*.

³⁰ Istat, *annuario statistico 2020, commercio estero e internazionalizzazione delle imprese*.

54% per quelle di grandi dimensioni. Pertanto, il valore medio complessivo di PMI esportatrici è di appena il 4%³¹.

Questa correlazione si può analizzare osservando anche il livello di contributo alle esportazioni estere per dimensioni d'impresa: difatti, nel 2018 le grandi imprese esportatrici (1.936 unità con almeno 250 addetti) hanno realizzato il 48,8 per cento delle esportazioni nazionali, le medie imprese (50-249 addetti) il 29,8 per cento e le piccole imprese, con meno di 50 addetti, il 21,4 per cento.

La dimensione dell'impresa incide anche sulle strategie e modalità con cui le imprese internazionalizzano. Secondo Caroli (2020)³² le imprese di piccola dimensione hanno un approccio diverso all'internazionalizzazione: mentre le grandi imprese sono quelle più incentivate ad internazionalizzarsi perché possono replicare all'estero vantaggi competitivi detenuti nel proprio paese o acquisirne di nuovi internazionalizzando all'estero, le PMI quando orientano il loro mercato verso l'estero si limitano all'esportazione, senza un approccio sistematico o un chiaro disegno strategico.

Questo diverso approccio è dovuto alle difficoltà delle PMI ad internazionalizzare rispetto alle Grandi Imprese e delinea anche il perché dell'intervento pubblico al sostegno e promozione dell'internazionalizzazione delle imprese.

Difatti, lo Stato ha messo a disposizione degli organi per il sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese. Questi organi nel loro insieme prendono il nome di "Sistema Paese" e come si vedrà nel capitolo successivo, attraverso questi, lo Stato sostiene e promuove l'internazionalizzazione delle imprese con una particolare attenzione per le PMI.

Difatti, poiché le PMI rappresentano l'apparato economico del paese, lo Stato, come funziona pubblica sostiene quest'ultime, aiutandole in tutte le fasi d'internazionalizzazione che si possono suddividere in import-export, accordi di collaborazione e investimenti diretti esteri (IDE)³³.

³¹ Per fare un confronto, in Germania, le microimprese che esportano sono il 9%, le "piccole" il 47% e le "medie" il 68%.

³² Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020.

³³ Ogni fase delinea un livello successivo d'internazionalizzazione che necessita, come si vedrà successivamente, di un maggior contributo finanziario e organizzativo.

2.2 L'export

L'export è la forma più elementare di attività estera e solitamente rappresenta la prima fase d'internazionalizzazione in quanto è più semplice rispetto ad altre e può porre le condizioni nel favorire forme più complesse di coinvolgimento, come l'avvio di accordi di collaborazione o di investimenti diretti all'estero (IDE).

L'export può essere definito come “il trasferimento di beni e servizi attraverso i confini nazionali utilizzando metodi diretti o indiretti”³⁴ e solitamente è un processo che coinvolge le PMI “a causa della forte limitazione dei rischi, del basso coinvolgimento di risorse e dell'alta flessibilità di azione a essa associate”³⁵.

I “metodi indiretti” dell'export avvengono principalmente attraverso intermediari (trading companies internazionali, imprese di import/export, importatori locali ecc.).

In questo caso la PMI affida ad un terzo l'organizzazione e messa in pratica della sua attività di export esercitando un livello di controllo sui mercati esteri limitatissimo. Difatti, ciò che riguarda la scelta del mercato strategico, la scelta del prezzo, la campagna marketing e la ricerca di partners viene affidata interamente o in parte ad un soggetto esterno che dovrà esercitare queste funzioni per conto dell'azienda esportatrice richiedente.

Il metodo indiretto è utile per le imprese che entrano per la prima volta in un mercato estero e soprattutto per le PMI, in quanto permette loro di esportare prodotti e internazionalizzare i loro marchi, anche in mancanza di informazioni di mercato e strutture organizzative interne che ne permettono l'azione. Tuttavia, il metodo indiretto, se pur indicato inizialmente, non consente successivamente di sviluppare pienamente e in modo autonomo vere e proprie strategie d'internazionalizzazione³⁶.

Nel “metodo diretto”, diversamente da quello “indiretto”, gli intermediari lavorano per conto dell'azienda esportatrice e le imprese detengono un controllo totale sulla scelta del prezzo del prodotto, sulla distribuzione e sulla protezione del marchio. Generalmente, l'esportazione diretta può essere realizzata secondo diverse soluzioni

³⁴ Demattè C., Perretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2013, p. 94.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Come la scelta del prezzo, del mercato geografico, distributori, contatti diretti, campagne di marketing ecc.

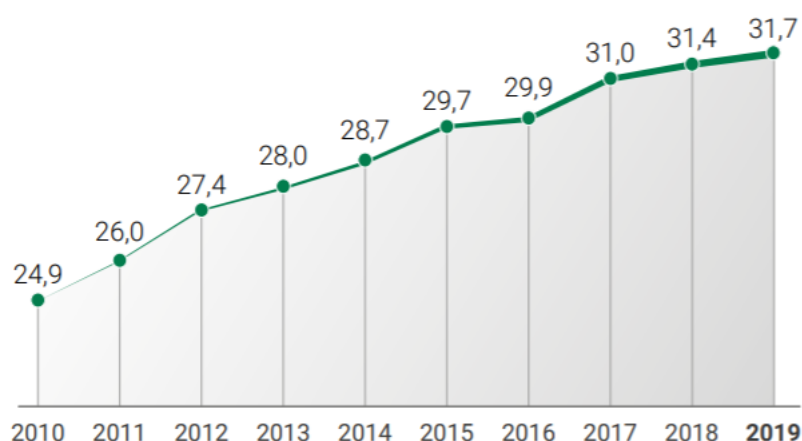
attraverso l'agente/distributore estero³⁷, filiali/sussidiarie estere³⁸, contatti diretti tra produttore e cliente finale (ad esempio attraverso servizi di e-commerce).

I vantaggi del metodo diretto sono legati alla possibilità di agire sui mercati internazionali autonomamente e seguendo la propria strategia d'internazionalizzazione.

Gli svantaggi, d'altra parte, sono legati alla piena assunzione del rischio, nonché agli ostacoli iniziali che l'azienda può riscontrare. Difatti, per conseguire esportazioni dirette le aziende dovranno dotarsi di una struttura organizzativa interna o di un partner locale o globale che consente loro di gestire i flussi di movimento dei prodotti (logistica, stoccaggio e distribuzione).

A livello nazionale, nel 2019 l'export italiano ha raggiunto i 585 miliardi di euro (beni e servizi complessivamente), con un peso pari al 31,7% del PIL nazionale, in crescita consecutiva negli ultimi 10 anni (nel 2010 il peso era pari al 24,9%)³⁹.

Figura 5: peso delle esportazioni di beni e servizi sul PIL dell'Italia



Fonte: Rapporto ICE 2019-2020

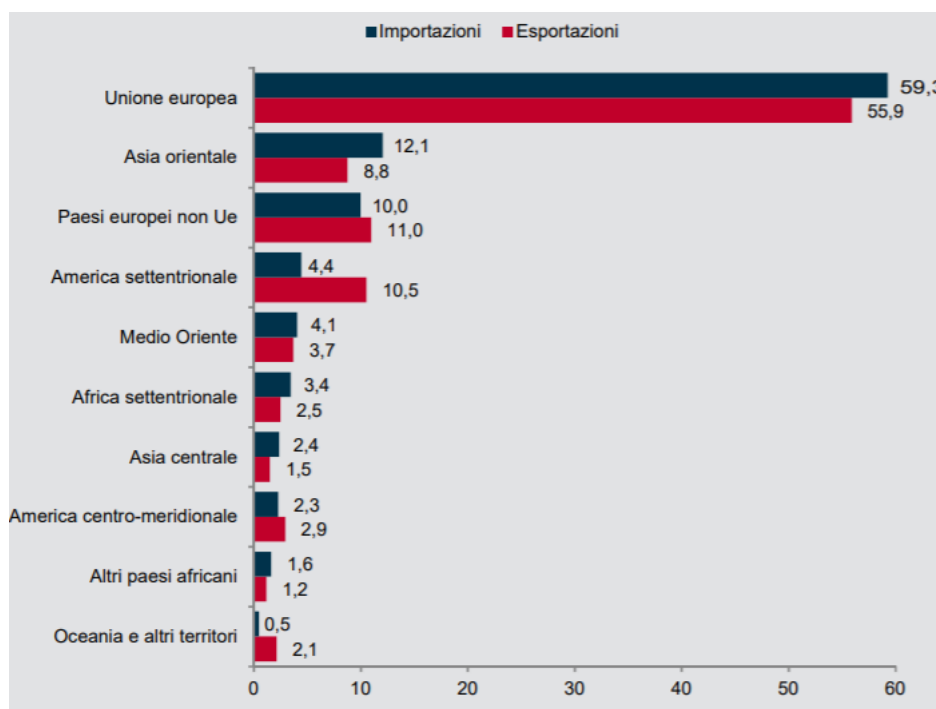
³⁷ L'Agente è un soggetto indipendente che rappresenta il produttore nel paese obiettivo per conto del suo cliente. Il distributore è un soggetto che acquista i beni dal produttore per rivenderli a clienti intermedi o finali assumendosi il rischio della mancata vendita. Pertanto, il distributore si occupa della logistica in entrata, dello stoccaggio e della distribuzione, diversamente l'agente si occupa esclusivamente della vendita.

³⁸ Le Filiali o sussidiarie sono società le cui azioni sono possedute per almeno il 50% da un'altra società chiamata "società madre". Ciò conferisce al controllante, ovvero la società madre, il controllo di maggioranza sulla controllata conferendole un'influenza dominante sull'amministrazione e sulle decisioni della Filiale.

³⁹ ICE-Agenzia, *Rapporto ICE 2019-2020 – L'Italia nell'economia internazionale*, 2020.

In particolare, il principale mercato di sbocco delle nostre esportazioni è l'Unione europea (59,3%), seguita dai Paesi europei non Ue (11,0%), dall'America settentrionale (10,5%) e dall'Asia orientale (8,8%)⁴⁰.

Figura 6: esportazioni e importazioni per area geografica



Fonte: Istat

Come si può osservare in figura 6, nel 2019 i principali settori di esportazione italiano sono stati: macchinari e apparecchiature che pesano per il 17,2 % delle esportazioni di beni; prodotti tessili, prodotti di abbigliamento e prodotti in pelle (11,9%); prodotti della metallurgia (10,9%); veicoli e altri mezzi di trasporto (10,2%); settore agroalimentare e tabacchi (7,9%).

Questa composizione riflette le c.d “quattro A del made in Italy”, ovvero i settori: automazione-meccanica; abbigliamento-moda; arredo-casa; alimentare-vini.

Le “quattro A del made in Italy” rappresentano le nostre eccellenze nel mondo e allo stesso tempo il nostro vantaggio competitivo derivato da fattori che esprimono la cultura e lo stile italiano.

⁴⁰ Istat, *annuario statistico 2020, commercio estero e internazionalizzazione delle imprese*.

Figura 7: principali settori dell'export italiano

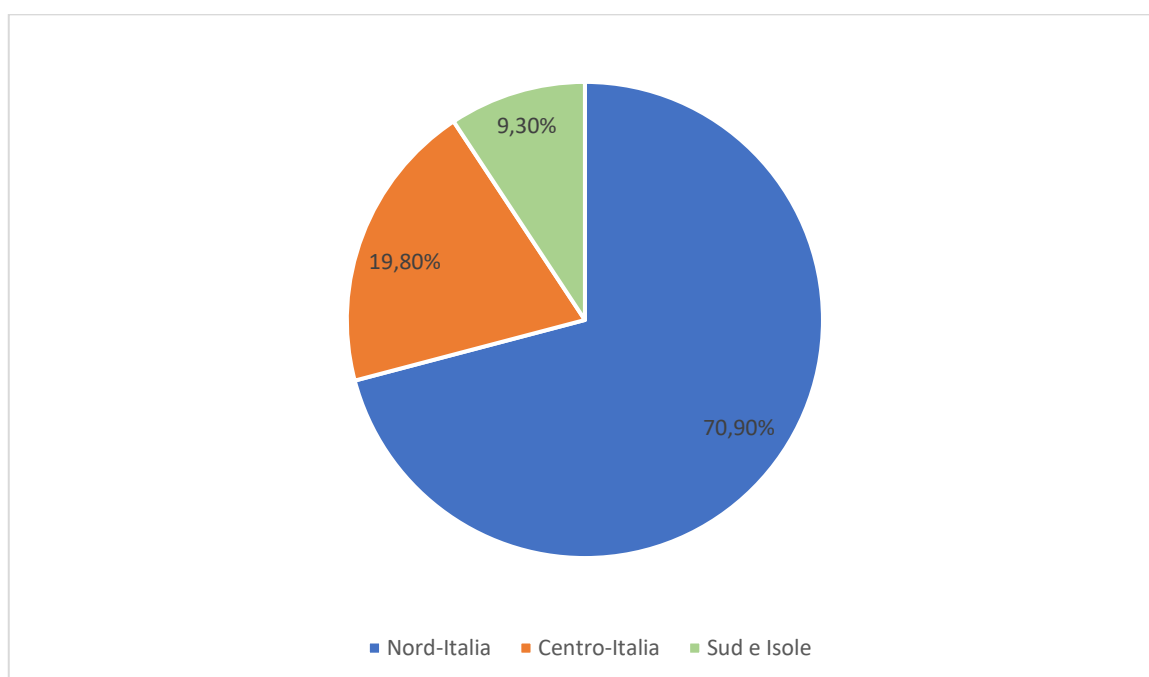
Macchinari ed apparecchi	82.829	17,2
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	56.484	11,9
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	50.937	10,7
Mezzi di trasporto	49.745	10,5
di cui Autoveicoli, rimorchi e semi-rimorchi	35.664	7,5
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	37.810	7,9
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	32.570	6,8
Sostanze e prodotti chimici	30.551	6,4
Apparecchi elettrici	23.600	5,0
Prodotti delle altre attività manifatturiere	17.460	3,7
di cui Gioielleria	7.425	1,6
Articoli in gomma e materie plastiche	16.674	3,5
Computer, apparecchi elettronici e ottici	15.447	3,2
Coke e prodotti petroliferi raffinati	13.103	2,8
Vetro, ceramica, materiali non metalliferi per l'edilizia	10.433	2,2
Mobili	9.817	2,1
Carta e prodotti di carta	6.728	1,4
Legno e prodotti in legno e sughero (escluso i mobili)	1.957	0,4

Fonte: Rapporto ICE 2019-2020

Infine, a livello territoriale le regioni che esportano di più sono quelle del Nord-Italia che incidono per il 70,2 per cento delle esportazioni totali, seguite dal Centro-Italia (19,8%) e dal Sud e Isole (9,3%). In particolare, le regioni del Sud-Italia incidono in misura minore sull'export nazionale a causa della mancanza d'infrastrutture adeguate, costi fissi elevati per le aziende e un mercato altamente localizzato⁴¹.

⁴¹ Istat, *annuario statistico 2020, commercio estero e internazionalizzazione delle imprese*.

Figura 8: export italiano per area geografica



Fonte: elaborazione propria su dati Istat

2.3 Gli accordi di cooperazione

Gli accordi di cooperazione sono intese formali di medio-lungo termine stipulate tra due o più soggetti, per il raggiungimento di determinati obiettivi. Solitamente, negli accordi di cooperazione un'impresa cede ad un'impresa straniera delle licenze relative la commercializzazione o sfruttamento di un marchio o un determinato prodotto all'estero per accrescere la propria presenza e conoscenza in un mercato estero senza effettuare un investimento in loco che può risultare rischioso e complesso da un punto di vista aziendale⁴².

Tra gli accordi di cooperazione più importanti ci sono i franchising, licensing, piggyback e le joint adventures.

Il franchising è una forma di cooperazione in cui si consente ad un'impresa (franchisor) di sviluppare la propria posizione commerciale nei mercati esteri in tempi relativamente brevi attraverso la concessione dell'uso di un prodotto, brand o modello di business ad un'altra impresa (franchisee) in cambio di "royalties"⁴³. Il franchising ha una

⁴² Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020, p. 150.

⁴³ Termine inglese con cui si indica il diritto del titolare di un brevetto o di una proprietà intellettuale ad ottenere il versamento di una somma di denaro da parte di chiunque effettui lo sfruttamento di determinati beni per fini commerciali e/o di lucro. Le royalties possono essere determinate con una tantum oppure

finalità distributiva che permette l'ingresso del proprio marchio o prodotto nei mercati esteri senza che ciò richieda ingenti somme d'investimento. Nel franchising tanto maggiore è l'estensione del mercato di riferimento, tanto più potenziale è la strategia d'ingresso in un nuovo mercato. Si stima che il valore mondiale delle vendite attraverso accordi di franchising sia intorno ai 2500 miliardi⁴⁴.

I vantaggi del franchising sono quelli di penetrare facilmente nei mercati internazionali e rafforzare le proprie competenze generali. Tuttavia, attuare una rete di franchising richiede una precisa organizzazione in quanto le imprese devono tener conto di alcuni aspetti quali: la rete di dimensione nazionale, l'organizzazione della rete di franchisee e la gestione dei flussi di prodotto dal franchisor ai franchisee. Ciò richiede di mantenere un grado di uniformità di struttura e di comportamento aziendale a livello nazionale e internazionale, nonché un controllo sulla gestione dei flussi di prodotti, dall'impresa nazionale a quella straniera.

Il licensing è un contratto con quale un'impresa (licensor o licenziante) concede ad un'altra impresa (licensee o licenziatario) il diritto di utilizzare, produrre e sfruttare economicamente un prodotto in un ambito territoriale precisato⁴⁵. Anche in questo caso, la concessione di produzione o distribuzione avviene a fronte di un pagamento in royalties⁴⁶.

Solitamente, gli asset strategici oggetto di contratto di licenza sono: la marca, il logo, le tecnologie di processo, i prodotti e le conoscenze, i modelli di business e le strutture produttive.

Si è osservato empiricamente che le piccole imprese sono più propense ad utilizzare questa modalità di internazionalizzazione per la commercializzazione dei loro prodotti in quanto possono commercializzare un prodotto all'estero senza che ciò richieda elevati finanziamenti, mentre le licenze di fabbricazione riguardano le medie e grandi imprese, soprattutto se legate a settori che richiedono ingenti investimenti in ricerca e sviluppo⁴⁷. Dallo sfruttamento del licensing emergono sia vantaggi che svantaggi: i primi riguardano la possibilità di ampliare la propria presenza in aree geografiche differenti senza che ciò

rateizzate. In particolare, il valore rateale può essere determinato da una percentuale sul prezzo di vendita, all'ingrosso o al dettaglio, sul guadagno unitario o sul costo di produzione.

⁴⁴ UNCTAD, *World Investment Report, Chapter 4: Non equity modes of international production and development*, 2010, p. 135.

⁴⁵ Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020, p. 151.

⁴⁶ La struttura delle royalties dipende dall'accordo tra le diverse imprese. In linea generale le forme più usate sono attraverso pagamenti a somma fissa (lump sum); percentuale sul valore futuro generato; fee addizionali a fronte di specifiche attività realizzate dal licenziante.

⁴⁷ Ibidem.

richieda consistenti investimenti o la diffusione del proprio prodotto/marchio/tecnologia a livello internazionale. In questo caso il licenziante beneficia delle competenze e del potenziale competitivo del licenziatario per sfruttare in un mercato estero i suoi asset;

Gli svantaggi riguardano la perdita totale o parziale del controllo del prodotto all'estero e quindi la strategia di marketing, la distribuzione e la vendita, nonché la diffusione di questa conoscenza, tecnica di produzione o tecnologia ad altri competitor che ne potrebbero imitare i tratti più importanti.

Per contenere questi problemi, nei contratti di licensing si possono prevedere determinati vincoli per il licenziatario su ciò che riceve in licenza e l'efficacia di queste previsioni dipenderà da quanto i partner condividano gli obiettivi dell'intesa, nonché dalla durata del contratto e soprattutto dal "che cosa" viene concesso in licenza⁴⁸.

Il piggyback è un accordo di cooperazione tra due soggetti: un rider e un carrier, dove il primo si occupa di vendere i prodotti attraverso la rete distributiva del secondo⁴⁹. Il carrier è solitamente un'impresa di grandi dimensioni con una struttura organizzativa internazionale che permette la distribuzione di marchi e prodotti in più aree geografiche. Diversamente i rider sono solitamente piccole e medie imprese che date le dimensioni, non detengono le capacità organizzative e logistiche per una distribuzione dei loro prodotti a livello internazionale.

La condizione fondamentale del piggyback è che il prodotto del rider non sia in competizione con quelli del carrier (può essere complementare) affinché si possa manifestare una sinergia commerciale comune.

I vantaggi del piggyback sono sia per il rider che per il carrier in quanto il primo può avviare operazioni internazionali senza rilevanti sforzi finanziari e organizzativi, mentre il carrier può estendere la propria offerta di prodotti e attuare nuove sinergie commerciali che possono migliorare la sua capacità distributiva internazionale.

La joint venture sono le forme più avanzate di cooperazione strategica in cui due o più imprese collaborano mettendo a disposizione i loro capitali (strumenti finanziari, immobilizzazioni, brevetti e tecnologie).

Queste forme richiedono un notevole investimento in termini finanziari, strategici e organizzativi e la loro costituzione implica la creazione di una nuova società (costituita da due o più operatori di diversa nazionalità).

⁴⁸ Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020, p. 153.

⁴⁹ Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020, p. 155.

Solitamente, si osservano due modelli di joint venture finalizzata all'entrata in un mercato estero.

Il primo ha una logica verticale e prevede che una o più imprese costituiscono delle società nel paese di riferimento al fine di agevolare lo sviluppo commerciale di determinati prodotti.

Il secondo ha una logica orizzontale e consiste nella creazione di un soggetto di grandi dimensioni e competenze, finalizzato all'acquisizione di maggiori quote di mercato per poter competere in nuovi mercati.

I vantaggi delle joint venture sono legati al fatto che si costituiscono società autonome, dotate di un insieme di risorse generalmente superiori rispetto alla singola impresa e ciò implica la creazione di nuove opportunità di business e sviluppo all'estero.

Inoltre, spesso nelle joint venture vengono coinvolte anche imprese locali e questa pratica viene vista favorevolmente dai governi locali i quali possono offrire condizioni di favore alle imprese straniere come agevolazioni fiscali o contributi economici⁵⁰.

Gli svantaggi delle join venture sono legati a tre aspetti: difficoltà di gestione, derivanti dalla perdita di controllo totale sull'impresa (soprattutto, se si è soci minori); problemi economici dovuti al rimpatrio dei profitti, prestiti e capitali; cambio della legislazione.

Inoltre, le joint venture possono favorire potenziali concorrenti, soprattutto se vengono coinvolti partner locali i quali hanno inevitabilmente accesso ai metodi di gestione e distribuzione dell'impresa, nonché alle tecnologie e ad altre capacità su cui l'impresa straniera basa i propri vantaggi competitivi.

⁵⁰ Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020, p. 161.

2.4 Gli investimenti diretti all'estero (IDE)

Gli investimenti diretti all'estero (IDE) sono la forma più impegnativa d'internazionalizzazione in quanto rappresentano l'ingresso di un'impresa in un mercato estero e per tale motivo richiedono un ingente investimento di risorse.

Nel primo capitolo, con il paradigma eclettico di Dunning si è già visto quali fattori spingono le imprese ad internazionalizzazione all'estero e realizzare investimenti diretti all'estero, ovvero gli ownership advantages (O), location advantage (L) e international advantage (I) che permettono alle imprese di:

1. avvicinarsi ad un mercato estero migliorando l'offerta per quell'area geografica e i costi logistici;
2. ridurre i costi di produzione utilizzando input a prezzi minori (materie prime, costo del lavoro ecc.);
3. migliorare l'accesso a risorse distintive per la produzione;
4. acquisire risorse materiali e immateriali rilevanti per aumentare la competitività dell'impresa;
5. razionalizzare la struttura produttiva dislocando la produzione in diverse aree geografiche.

Gli investimenti diretti esteri richiedono un'organizzazione migliore e ingenti investimenti rispetto all'export o agli accordi di collaborazione.

In Particolare, come si è visto nel primo capitolo, gli IDE richiedono costi fissi elevati per superare i limiti connessi alla condizione di azienda non nazionale (liability of foreignness) ovvero, possibili barriere economiche e culturali.

Inoltre, gli IDE sono forme più rischiose in quanto oltre al rischio di mercato, esistono rischi legati a possibili fenomeni di instabilità politica ed economica dei paesi ospitanti.

Caroli (2020) distingue quattro modalità di realizzazione di IDE. La prima modalità di realizzazione degli IDE prevede la creazione di una nuova unità organizzativa all'estero, dotata di risorse materiali e immateriali per la realizzazione di determinate attività. In questo caso si parla di investimenti diretti esteri di tipo greenfield, se l'impresa viene creata ex-novo, mentre se l'investimento estero viene effettuato acquisendo il controllo di una società estera già esistente, si tratta di investimenti di tipo brownfield⁵¹.

⁵¹ Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020, p. 165.

La seconda modalità, prevede che gli IDE vengano effettuati attraverso le joint venture. In questo caso vengono formate joint venture, che come abbiamo visto, nascono tramite accordi di collaborazione che a sua volta possono sfociare nella creazione di IDE.

La terza modalità, prevede che gli IDE vengano realizzati in progetti o strutture, posti in sussidiarie estere del gruppo. In questo caso l'investimento può essere realizzato o attraverso gli utili generati dalla sussidiaria oppure con risorse fornite dalla corporate, direttamente o tramite, le controllate incaricate di gestire i flussi finanziari intragruppo⁵².

Infine, la quarta modalità di IDE avviene tramite l'acquisizione di imprese straniere. In questo caso l'investimento è di tipo brownfield e non c'è, almeno in un primo momento, un aumento dell'offerta esistente o della competitività nel territorio. Difatti, con gli investimenti di tipo brownfield avviene esclusivamente un cambio di proprietà o di un certo insieme di asset e, solo in un secondo momento, l'investimento realizzato può avere effetti rilevanti sull'impresa acquisita e sul contesto competitivo del territorio⁵³.

2.5 Gli IDE in Italia

Gli ultimi trent'anni hanno visto una straordinaria crescita dei flussi e stock di investimenti diretti esteri (IDE).

Nel 1980 il livello annuale dei flussi di IDE era inferiore a 50 miliardi di dollari; nel 1990 era pari a 200 miliardi di dollari; dal 2000 gli IDE sono cresciuti a tassi medi annui, rispettivamente, nell'ordine dell'8 per cento e del 10 per cento, raggiungendo un livello pari a 1.746 miliardi di dollari nel 2016⁵⁴.

A favore della crescita degli IDE hanno agito diversi fattori che hanno migliorato la mobilità internazionale e lo sviluppo di attività economiche all'estero. Tra questi fattori ci sono la liberalizzazione degli scambi commerciali e degli investimenti internazionali a livello mondiale e regionale (UE, Nafta, Asean, Mercosur), l'apertura delle economie domestiche, i progressi tecnologici (internet, e-commerce) e la riduzione dei costi logistici.

Tuttavia, in questo contesto di crescita non sono mancate impreviste fluttuazioni che hanno dimostrato l'esistenza di correlazione tra le dinamiche degli IDE e l'andamento congiunturale dell'economia mondiale.

⁵² In particolare, l'investimento può avere diverse funzioni quali la realizzazione di nuove attività, ricerca e sviluppo, innovazione, attuazione di strategie competitive ecc.

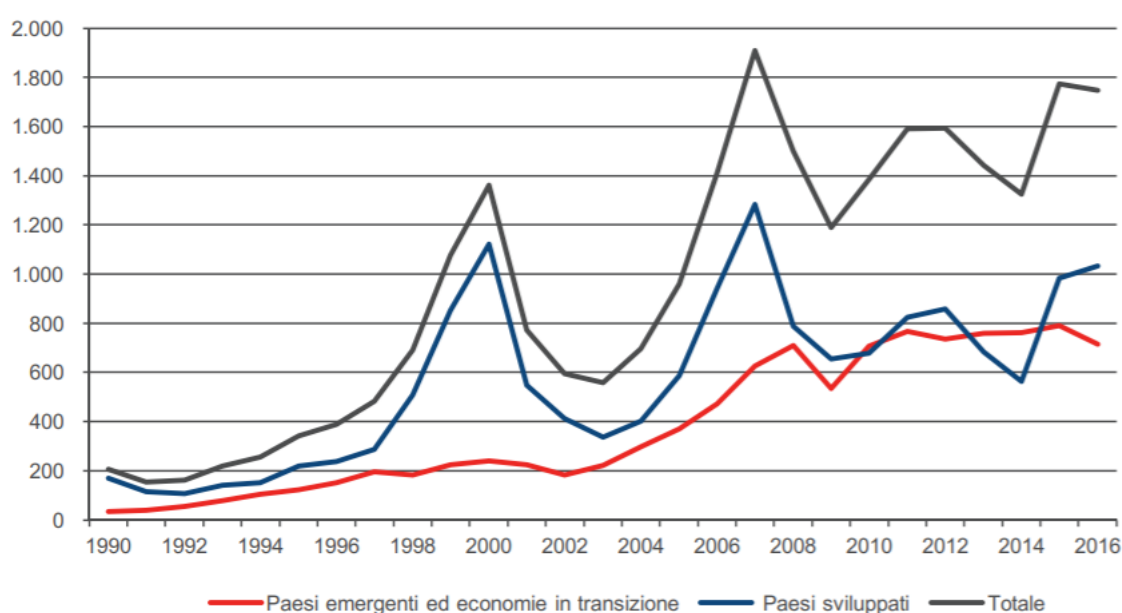
⁵³ Cairoli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020, p. 166.

⁵⁴ ICE-Agenzia, *Italia Multinazionale 2017: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, a "cura di" Sergio Mariotti e Marco Mutinelli, 2017.

Difatti, come si può osservare in figura 9, dal 1990 al 2016 sono avvenute diverse contrazioni dei flussi degli IDE in corrispondenza di shock economici.

In particolare, sono avvenute contrazioni economiche nel 1991-1992, in corrispondenza della prima guerra del Golfo; nel 2000-2002 con la bolla della new economy; l'attentato dell'11 settembre e la preparazione della guerra in Iraq; nel 2008-2009 con il fallimento di Lehman Brothers, evento che spinse i flussi di IDE ad una contrazione del 40-50%. Tale contrazione ha colpito soprattutto i flussi verso i paesi industrializzati e in misura minore i paesi emergenti e le economie in transizione.

Figura 9: flussi mondiali degli IDE 1990-2016



Fonte: ICE-Agenzia (elaborazione su dati UCTAD 2017)

Nel contesto italiano nel 2017 il numero di imprese estere partecipate da imprese italiane (considerando sia le partecipazioni di controllo, sia quelle paritarie e minoritarie) ammontava a 35.684 unità, con 13.907 investitori italiani attivi⁵⁵. Ciò nonostante, l'Italia sul lato dei flussi dell'IDE, ha avuto un grado di internazionalizzazione sia attiva che passiva molto inferiore rispetto ai principali paesi europei.

Difatti, sul lato dell'internazionalizzazione attiva, a fine 2016 il rapporto tra stock di IDE in uscita e prodotto interno lordo (PIL) era pari al 24,9 per cento, ovvero poco meno

⁵⁵ ICE-Agenzia, *Italia Multinazionale 2017: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, a "cura di" Sergio Mariotti e Marco Mutinelli, 2017.

della metà della media UE-28 (55,5%) e dell'intera Europa (59,8%), nonché a quelli di Francia (51,1%), Regno Unito (54,9%) e Germania (39,4%).

In particolare, come si può osservare in figura 10, la media dei flussi di IDE in uscita dall'Italia nel quinquennio 2012-16 è stata pari a meno di 21 miliardi di dollari/anno contro gli oltre 54 miliardi del quinquennio precedente, con una contrazione dei flussi medi superiore alla media europea e dell'UE (-62,1% contro -40,1% e -37,7%)⁵⁶.

Figura 10: Flussi di investimenti diretti esteri in uscita UE, 1990-2016

	Francia	Germania	Italia	Regno Unito	Spagna	UE-28	Europa	Mondo
<i>Valori (miliardi USD)</i>								
1990	38	24	8	18	3	132	141	244
1995	16	39	6	44	5	158	173	357
2000	162	57	7	233	58	792	846	1.165
2005	68	75	39	89	42	568	650	841
2006	77	117	44	81	104	661	763	1.360
2007	111	169	96	336	137	1.216	1.288	2.177
2008	103	72	67	198	75	753	814	1.717
2009	101	69	21	29	13	347	395	1.102
2010	48	125	33	48	38	457	564	1.386
2011	51	78	54	96	41	493	560	1.576
2012	35	62	8	21	-4	407	467	1.388
2013	20	42	25	40	13	340	387	1.399
2014	50	100	26	-148	36	204	221	1.253
2015	44	93	20	-82	44	536	666	1.594
2016	57	35	23	-13	42	470	515	1.452
<i>Incidenze percentuali</i>								
1990	15,7	9,9	3,1	7,4	1,1	54,2	57,8	100
1995	4,4	10,9	1,6	12,2	1,3	44,2	48,4	100
2000	13,9	4,9	0,6	20,0	5,0	67,9	72,6	100
2005	8,1	8,9	4,7	10,5	5,0	67,6	77,3	100
2006	5,6	8,6	3,2	6,0	7,7	48,6	56,1	100
2007	5,1	7,8	4,4	15,4	6,3	55,9	59,2	100
2008	6,0	4,2	3,9	11,5	4,4	43,8	47,4	100
2009	9,2	6,2	1,9	2,6	1,2	31,5	35,9	100
2010	3,5	9,1	2,4	3,5	2,7	33,0	40,7	100
2011	3,3	4,9	3,4	6,1	2,6	31,3	35,6	100
2012	2,6	4,5	0,6	1,5	-0,3	29,3	33,6	100
2013	1,5	3,0	1,8	2,9	0,9	24,3	27,6	100
2014	4,0	7,9	2,1	-11,8	2,9	16,3	17,7	100
2015	2,8	5,9	1,3	-5,2	2,8	33,6	41,8	100
2016	3,9	2,4	1,6	-0,9	2,9	32,4	35,4	100

Fonte: ICE-Agenzia (elaborazione su dati Unctad 2017)

Le difficoltà dell'Italia rispetto agli altri competitors europei trovano una giustificazione sul modo in cui le nostre imprese internazionalizzano. Difatti, il nostro sistema industriale percorre in prevalenza forme d'internazionalizzazione più "leggere", quali gli accordi produttivi e commerciali e altre forme di delocalizzazione che raramente si materializzano in IDE.

In particolare, le imprese italiane internazionalizzano esportando o attuando forme di delocalizzazione all'estero, ovvero, trasferendo in tutto o in parte la produzione

⁵⁶ Ibidem.

(fabbriche, Impianti e call center) in altri paesi, generalmente in via di sviluppo e che rispondono alla condizione essenziale di una bassa, se non completamente assente, regolamentazione del mercato del lavoro, tanto imprenditoriale, quanto sindacale, un costo del lavoro basso e la presenza di agevolazioni fiscali o economiche per le imprese.

Le imprese italiane attuano la delocalizzazione in diversi modi: l'outsourcing, modalità con cui un'impresa non trasferisce la propria produzione in un altro Paese (a differenza dell'offshoring⁵⁷), ma attua solo l'approvvigionamento di beni dall'estero attraverso contratti di subfornitura o sub contrattazione⁵⁸; joint ventures, che come abbiamo visto, rappresentano le forme più avanzate di cooperazione strategica tra più imprese; investimenti diretti esteri.

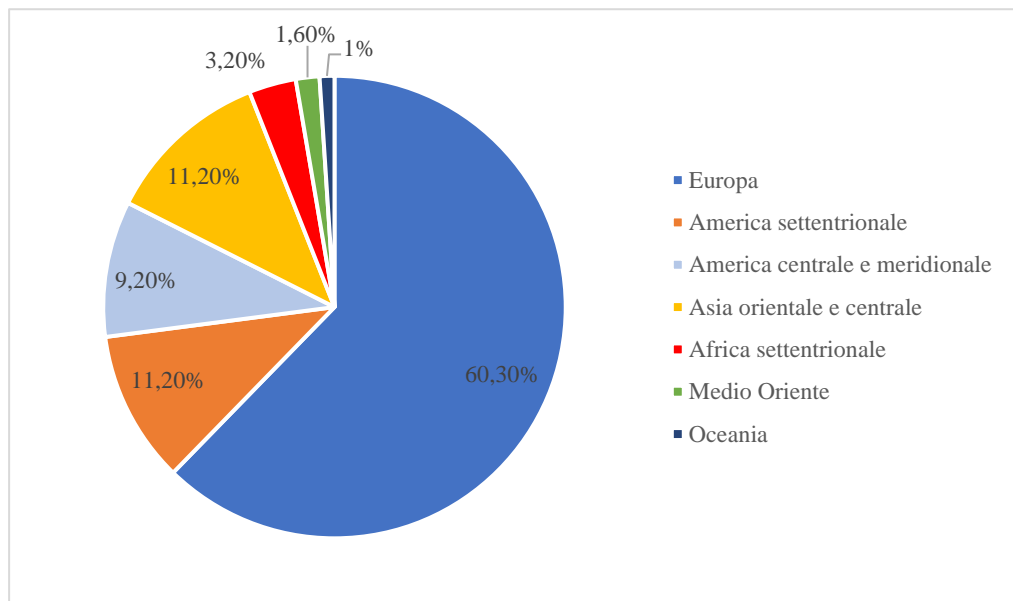
Come si può osservare dalla figura 11, l'espansione internazionale delle imprese italiane all'estero vede l'Europa come principale area di localizzazione. Difatti, il 60,3 per cento delle imprese con partecipazione italiana all'estero sono stanziati in Europa. In particolare, in Francia (7,1%), Romania (6,6%), Germania (6,2%), Spagna (6,1%), Regno Unito (5,6%) e Polonia (2,6%), mentre al di fuori dell'Europa le principali aree di localizzazione delle imprese italiane all'estero sono in America settentrionale (10,3%); America centrale e meridionale (9,2%); Asia orientale e centrale (11,2%); Africa settentrionale (3,2%); Medio Oriente (1,6%); Oceania (1%)⁵⁹.

⁵⁷ Termine con cui si indica la delocalizzazione in senso stretto, ovvero il trasferimento di parte della produzione o di una particolare funzione commerciale all'estero.

⁵⁸ La subfornitura è un contratto in un'azienda detiene un controllo diretto e integrale sulla esecuzione dei lavori da parte dell'impresa estera committente. Diversamente, l'appalto comporta invece un'autonomia dell'appaltatore nella scelta delle modalità operative attraverso le quali conseguire il risultato richiesto ed atteso dall'impresa nazionale.

⁵⁹ ICE-Agenzia, *Italia Multinazionale 2017: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, a "cura di" Sergio Mariotti e Marco Mutinelli, 2017.

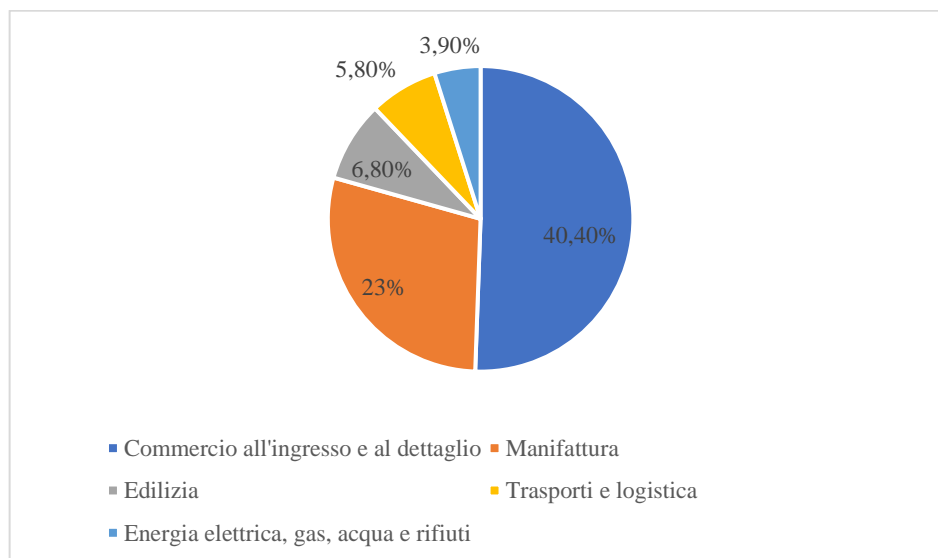
Figura 11: Partecipazioni italiane all'estero per area geografica



Fonte: elaborazione propria su dati banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano
– ICE Agenzia

Per ciò che riguarda i settori in cui gli IDE italiani si spostano, come si può osservare in figura 12, la gran parte delle imprese partecipate all'estero si concentrano per lo più nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (40,4%); manifattura (23%); edilizia (6,8%); trasporti e logistica (5,8%); energia elettrica, gas, acqua e rifiuti (3,9%).

Figura 12: partecipazione italiane all'estero per settore



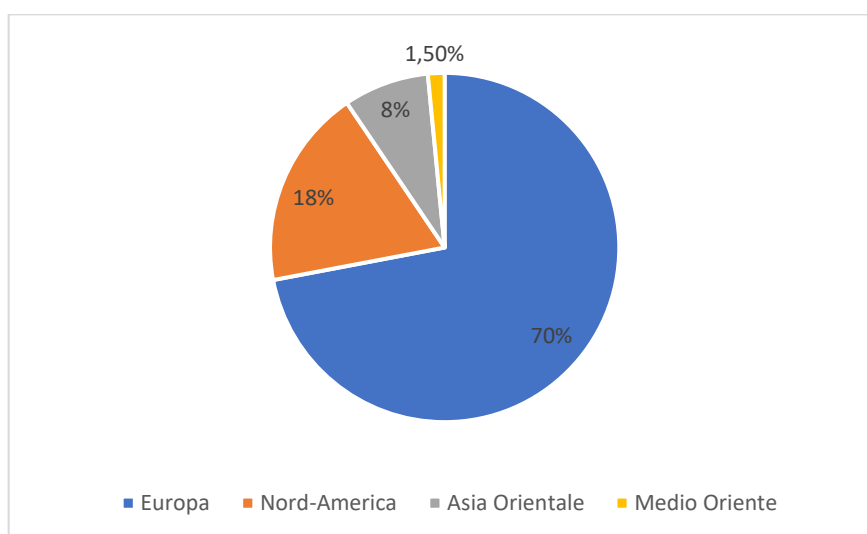
Fonte: elaborazione propria su dati banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano
– ICE Agenzia

Per ciò che riguarda gli IDE in entrata, anche in questo caso il rapporto tra stock di IDE in entrata e PIL (18,7% nel 2016) è inferiore alla media mondiale (35%) e dell'UE (46,7%), nonché a quella dei principali paesi europei (Regno Unito 45,5%, Spagna 45,2%, Francia 28,3% e Germania 22,2%).

In particolare, la maggior parte degli IDE presenti in Italia provengono dall'Europa Occidentale (4.472 investitori, di cui 3.943 provenienti dai Paesi UE-15 e 529 dagli altri paesi europei, pari al 66,7% del totale); Nord America (1.197 investitori, pari al 17,9%); Giappone (218 investitori nipponici presenti nel nostro Paese, contro i circa 200 censiti nel 2000).

Tra i singoli paesi, la Germania si conferma la più presente con 1.357 di imprese investitrici a fine 2015, seguono: Stati Uniti d'America con 1.138 imprese; Francia (639); Regno Unito (511); Svizzera (464); Spagna (332); Austria (265); Paesi Bassi (259); il già citato Giappone (218); Belgio (157).

Figura 13: origine geografica degli investimenti esteri in Italia



Fonte: elaborazione propria su dati banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia.

Infine, le figure 13 e 14 riportano la graduatoria delle prime cinquanta multinazionali presenti in Italia per numero di dipendenti e fatturato.

In particolare, nella graduatoria della figura 14 rientrano oltre 344 mila dipendenti, pari al 32,5% di tutti i dipendenti delle imprese a controllo estero censite dalla banca dati. In particolare, l'elenco comprende ben 37 multinazionali europee (di cui undici francesi, nove tedesche, sei britanniche, cinque svedesi, due svizzere, una per

Austria, Paesi Bassi, Russia e Spagna), nove statunitensi, due giapponesi, una di Hong Kong e una di origine argentina. Per ciò che riguarda il settore: le prime dieci posizioni della graduatoria della figura numero 14 registrano sei presenze relative a gruppi operanti nella grande distribuzione (Auchan, Carrefour, Lidl) e nella ristorazione collettiva (Charterhouse, Sodexo, Adeo). Inoltre, tra i dieci principali investitori esteri figurano anche altre multinazionali attive nel settore terziario quali le tedesche Dussmann e Metro e la statunitense Accenture. Infine, l'unica rappresentante dell'industria manifatturiera nelle prime dieci è la statunitense General Electric (in sesta posizione) che è la più grande multinazionale al mondo di tale comparto⁶⁰.

Per quanto riguarda invece la graduatoria delle prime 50 multinazionali estere per fatturato aggregato. A differenza della figura 14, nella figura numero 15 troviamo soprattutto gruppi attivi nel settore petrolifero (Exxonmobil, Kuwait Petroleum, National Oil, MOL), dell'energia (Engie, Axpo Holding, Repower) e dell'automotive⁶¹, nonché importanti gruppi industriali quali Bayer, Siemens, Unilever e Sanofi.

Nel complesso, nel 2015 il giro d'affari aggregato delle multinazionali estere presenti in Italia sfiorava i 196 miliardi di euro che corrispondevano al 39,1% del fatturato complessivo di tutte le imprese italiane a controllo estero⁶².

Infine, un altro aspetto interessante sulle multinazionali presenti in Italia è l'aspetto legato alla bilancia commerciale. Difatti, secondo l'Istat⁶³ nel 2016 le importazioni delle multinazionali estere presenti in Italia superavano le esportazioni, soprattutto nei settori dei servizi e del commercio (56,80% delle importazioni dell'intero settore).

Difatti, nel settore dei servizi e del commercio, oltre la metà dei prodotti importati in vendita in Italia è prodotto all'estero e commercializzato nel nostro Paese da una multinazionale⁶⁴.

⁶⁰ ICE-Agenzia, *Italia Multinazionale 2017: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, a "cura di" Sergio Mariotti e Marco Mutinelli, 2017.

⁶¹ Settore nel quale la maggior parte delle multinazionali è presente in Italia solo con consociate commerciali e di servizio (Volkswagen è l'unica eccezione, in virtù del controllo di Lamborghini e Ducati Motor Holding; ad essa si accompagnano Daimler, BMW, Peugeot, Renault, Ford e Toyota).

⁶² ICE-Agenzia, *Italia Multinazionale 2017: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, a "cura di" Sergio Mariotti e Marco Mutinelli, 2017.

⁶³ Istat, *rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, 2019.

Figura 14: le 50 maggiori multinazionali presenti in Italia per numero di dipendenti

Rank	Gruppo	Nazione	Settori di attività in Italia
1	Auchan	Francia	Grande distribuzione (food e non food)
2	Carrefour	Francia	Grande distribuzione (food e non food)
3	Charterhouse Capital Partners (*)	Regno Unito	Ristorazione, alimentari
4	Dussmann	Germania	Servizi di pulizia e gestione mense
5	Accenture	Stati Uniti	Servizi informatici e consulenza
6	General Electric	Stati Uniti	Turbine, oil & gas, prodotti elettrici
7	Lidl	Germania	Grande distribuzione (discount)
8	Sodexo	Francia	Ristorazione collettiva
9	Metro	Germania	Commercio all'ingrosso di beni vari
10	Groupe Adeo	Francia	Ristorazione collettiva
11	Kering	Francia	Abbigliamento, calzature, pelletteria
12	BC Partners (*)	Regno Unito	Grande distribuzione (abbigliamento)
13	IBM	Stati Uniti	Servizi e prodotti ICT, consulenza
14	LVMH	Francia	Abbigliamento, calzature, pelletteria
15	Decathlon	Francia	Grande distribuzione
16	Whirlpool	Stati Uniti	Elettrodomestici
17	Vodafone	Regno Unito	Servizi di telecomunicazione
18	Spar	Austria	Grande distribuzione
19	Carnival	Stati Uniti	Crociéristica
20	Vimpelcom	Fed. Russa	Servizi di telecomunicazione
21	Ikea	Svezia	Grande distribuzione (mobili)
22	Inditex	Spagna	Grande distribuzione (abbigliamento)
23	ABB Asea Brown Boveri	Svizzera	Prodotti elettrici ed elettronici
24	Techint-Tenova	Argentina	Siderurgia, ingegneria
25	Robert Bosch	Germania	Componenti auto
26	Nestlé	Svizzera	Prodotti alimentari e bevande
27	Electrolux	Svezia	Elettrodomestici
28	HAL Holding	Paesi Bassi	Occhiali
29	Thyssenkrupp	Germania	Siderurgia
30	Volkswagen	Germania	Automobili, motocicli
31	Compass Group (*)	Regno Unito	Ristorazione collettiva
32	H&M Hennes & Mauritz	Svezia	Grande distribuzione
33	Hitachi	Giappone	Veicoli e segnalamento ferroviario
34	Lactalis	Francia	Latticini, formaggi
35	Ericsson	Svezia	Apparati per telecomunicazioni
36	McDonald's	Stati Uniti	Ristorazione
37	Michelin et Cie.	Francia	Pneumatici
38	Deutsche Post	Germania	Servizi logistici
39	EdF - Electricité de France	Francia	Energia elettrica e gas
40	Glaxosmithkline	Regno Unito	Farmaceutica
41	Hewlett-Packard	Stati Uniti	Servizi e prodotti ICT, consulenza
42	Rhône Group (*)	Stati Uniti	Grande distribuzione (elettronica)
43	Veolia Environnement	Francia	Acqua, facility management
44	Sky	Regno Unito	Pay tv, entertainment
45	Apollo Global Management (*)	Stati Uniti	Logistica, vetro, altri settori
46	Adolf Würth	Germania	Commercio all'ingrosso di utensileria
47	Deutsche Bahn	Germania	Trasporto passeggeri
48	SKF	Svezia	Cuscinetti
49	NTT	Giappone	Servizi ICT
50	CK Hutchinson	Hong Kong	Telefonia cellulare

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia (2015)

Figura 15: le 50 maggiori multinazionali presenti in Italia per fatturato annuo

Rank	Gruppo	Nazione	Settori di attività in Italia
1	EdF - Electricité de France	Francia	Energia elettrica e gas
2	Exxonmobil	Stati Uniti	Prodotti petroliferi
3	Kuwait Petroleum	Kuwait	Prodotti petroliferi
4	General Electric	Stati Uniti	Oil & gas, prodotti elettrici ed elettronici
5	Volkswagen	Germania	Automobili, motocicli
6	Engie	Francia	Energia elettrica, gas, acqua
7	Carrefour	Francia	Grande distribuzione (food e non food)
8	Vodafone	Regno Unito	Servizi di telecomunicazione
9	National Oil Corp.	Libia	Prodotti petroliferi
10	Lukoil	Fed. Russa	Prodotti petroliferi
11	Vimpelcom	Fed. Russa	Servizi di telecomunicazione
12	Auchan	Francia	Grande distribuzione (food e non food)
13	Hitachi	Giappone	Veicoli e segnalamento ferroviario
14	Metro	Germania	Commercio all'ingrosso di beni vari
15	Lidl	Germania	Grande distribuzione (discount)
16	China National Chemical	Cina	Pneumatici
17	Carnival	Stati Uniti	Crocieristica
18	Daimler	Germania	Autoveicoli
19	BMW	Germania	Autoveicoli
20	LVMH	Francia	Abbigliamento, calzature, pelletteria
21	Lactalis	Francia	Latticini, formaggi
22	Whirlpool	Stati Uniti	Elettrodomestici
23	Samsung	Corea del Sud	Elettronica di consumo
24	Kering	Francia	Abbigliamento, calzature, pelletteria
25	MOL Magyar Olaj-Es Gazipari	Ungheria	Prodotti petroliferi
26	Sky	Regno Unito	Pay tv, entertainment
27	PSA	Francia	Autoveicoli
28	Gruppa Kompanii Renova	Fed. Russa	Energia elettrica, macchine utensili
29	Phoenix Pharmahandel	Germania	Farmacie
30	Imperial Tobacco Group	Regno Unito	Tabacco
31	ABB Asea Brown Boveri	Svizzera	Prodotti elettrici ed elettronici
32	Renault	Francia	Autoveicoli
33	Nestlé	Svizzera	Prodotti alimentari e bevande
34	IBM	Stati Uniti	Servizi e prodotti ICT, consulenza
35	Thyssenkrupp	Germania	Siderurgia
36	Axpo Holding	Svizzera	Energia elettrica
37	CK Hutchinson	Hong Kong	Telefonia cellulare
38	Bayer	Germania	Prodotti chimici e farmaceutici
39	Groupe Adeo	Francia	Ristorazione collettiva
40	Repower	Svizzera	Energia elettrica
41	Ford Motor Company	Stati Uniti	Autoveicoli
42	Toyota Industries	Giappone	Autoveicoli, carrelli industriali
43	Spar	Austria	Grande distribuzione
44	Michelin et Cie.	Francia	Pneumatici
45	Accenture	Stati Uniti	Servizi informatici e consulenza
46	Siemens	Germania	Automazione, elettrodom., healthcare
47	Unilever	Paesi Bassi	Prodotti alimentari e chimici di consumo
48	Deutsche Post	Germania	Servizi logistici
49	Ikea	Svezia	Grande distribuzione (mobili)
50	Sanofi	Francia	Prodotti farmaceutici

Fonte: banca dati REPRINT, R&P – Politecnico di Milano – ICE Agenzia (2015)

CAPITOLO 3

Il Sistema Paese al sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese

3.1 Il Sistema Paese

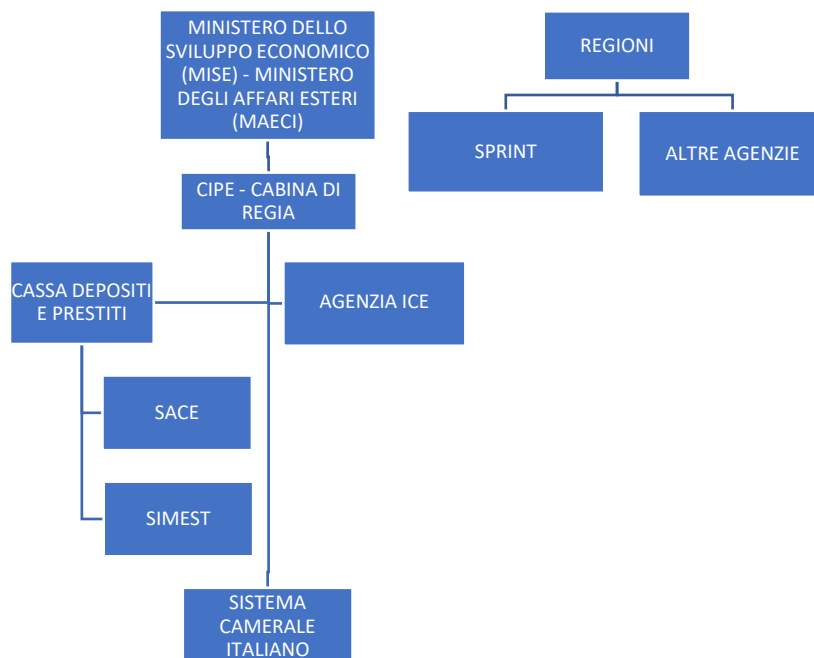
L'Italia impegna significative risorse umane e finanziarie per incentivare l'internazionalizzazione delle proprie aziende nazionali, e lo fa attraverso agenzie ed enti istituzionali che nel loro insieme rappresentano il "Sistema Paese" al sostegno dell'internazionalizzazione. Al vertice di questo Sistema troviamo il Ministero dello sviluppo economico (MISE) e il Ministero degli affari esteri (MAECI), che contribuiscono all'elaborazione e all'attuazione delle politiche mediante una ripartizione delle competenze: al Ministero dello Sviluppo Economico si attribuisce la gestione degli strumenti di sostegno, mentre al Ministero degli Affari Esteri il coordinamento degli interventi all'estero. Essi, attraverso le riunioni del Comitato interministeriale per la programmazione economica (CIPE) e per mezzo della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione, elaborano, come vedremo, gli indirizzi politici sul sostegno all'internazionalizzazione delle imprese. Sotto i vertici del sistema troviamo gli enti operativi, tra cui i principali sono ICE-Agenzia⁶⁵, la SACE (Servizi assicurativi del commercio estero) e SIMEST (Società italiana per le imprese all'estero), che dal 2016 fanno parte del gruppo di Cassa Depositi e Prestiti (CDP), il sistema delle Camere di Commercio nazionali ed estere e le regioni, in quanto il Titolo V della Costituzione riconosce ad esse competenza concorrente sul commercio estero⁶⁶ e quindi la possibilità di istituire enti o attuare politiche al sostegno dell'internazionalizzazione. Infine, ci sono

⁶⁵ Ente che era stato chiuso dal Governo Berlusconi IV con il D.l. del 6 luglio 2011, n. 98 "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria" è ricostituito cinque mesi dopo dal Governo Monti con il D.l. 6 dicembre 2011, n. 201, "Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici.

⁶⁶ Art. 117 della Costituzione.

altre Agenzie nazionali e regionali, tra cui Finest e Informest⁶⁷, Promos Italia⁶⁸ e l'Ente Nazionale Italiano per il Turismo (ENIT)⁶⁹.

Figura 16: il Sistema Paese a sostegno dell'internazionalizzazione



Fonte: elaborazione propria

3.2 I vertici del Sistema: il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE)

Il Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) è il dicastero del governo italiano che comprende politica industriale, commercio internazionale, comunicazioni ed energia. Esso definisce le politiche di internazionalizzazione sia in ambito commerciale che nell'ambito produttivo; attua linee direttrici per individuare i potenziali mercati esteri per le imprese italiane; adotta strumenti per indirizzare le attività degli enti strumentali

⁶⁷ Finest e Informest sono due società nate nel 1991, con la Legge 9 gennaio 1991, n. 19 "Norme per lo sviluppo delle attività economiche e della cooperazione internazionale della regione Friuli Venezia Giulia, della provincia di Belluno e delle aree limitrofe". Finest è una Società per azioni partecipata da Friulia SpA, società finanziaria della Regione Friuli-Venezia Giulia (e anche Regione Veneto, Provincia Autonoma di Trento e Simest e da alcune banche del territorio) che si occupa di finanziare le imprese del nord-est Italia che vogliono internazionalizzare all'estero (è referente del Ministero per lo Sviluppo Economico). Informest è una società specializzata in progetti di cooperazione economica finanziati dall'Unione Europea o da altri enti.

⁶⁸ Agenzia nazionale del Sistema Camerale per il supporto alle imprese italiane che vogliono internazionalizzare.

⁶⁹ Agenzia nazionale nata dal D.l. 31 maggio 2014, n.83 "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo" che si occupa di promuovere l'immagine turistica italiana all'estero.

(l'Osservatorio Nazionale del Commercio⁷⁰); vigila l'ICE-Agenzia, l'agenzia ENEA⁷¹, l'Ente Nazionale per il microcredito⁷², nonché tutto il Sistema Camerale italiano (le Camere di commercio nazionali, Unioncamere, Unioni regionali e le Aziende speciali); controlla l'Agenzia Invitalia⁷³ (Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa).

Il MISE elabora progetti che favoriscono l'internazionalizzazione delle imprese e il commercio estero mediante il Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione, che lavora attraverso due direzioni: la Direzione generale per la politica commerciale internazionale e la Direzione generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi.

La Direzione generale per la politica commerciale internazionale si articola in otto divisioni, le quali si occupano principalmente delle seguenti funzioni: gestione del personale amministrativo; studi su attività di specifici settori (agroalimentare, tessile, calzaturiero, metallurgico ed energetico); politica commerciale comune; accordi bilaterali; politiche finalizzate all'attrazione di capitale.

La Direzione generale per le politiche di internazionalizzazione e la promozione degli scambi, invece, si articola in dieci divisioni e si occupa principalmente della redazione di studi e pubblicazioni sul commercio internazionale e della gestione dei rapporti con l'ICE-Agenzia e le Regioni⁷⁴.

Il MISE fornisce sostegno finanziario soprattutto a consorzi, associazioni, enti, istituti e camere di commercio italiane e all'estero, così come previsto per legge⁷⁵, al fine di favorire attività promozionali per incentivare l'internazionalizzazione di piccole, medie e grandi imprese italiane. Inoltre, il MISE finanzia anche organizzazioni o partecipazioni a fiere internazionali, eventi promozionali all'estero, workshop, seminari, incontri

⁷⁰ Ente istituito dal D. Lgs. n. 114 del 31/3/1998 che si occupa di monitorare la rete distributiva italiana.

⁷¹ Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile.

⁷² Ente pubblico non economico che esercita importanti funzioni in materia di microcredito. In particolare, l'Ente per la vigilanza per il microcredito si occupa del monitoraggio e della valutazione di iniziative italiane di microcredito e microfinanza, nonché della promozione e del sostegno a programmi di microcredito e microfinanza destinati allo sviluppo economico e sociale del Paese.

⁷³ Agenzia nazionale che fornisce sostegno a chi vuole avviare una nuova attività imprenditoriale in Italia.

⁷⁴ Ad esempio, durante le conclusioni di accordi di programma finalizzati all'internazionalizzazione delle imprese.

⁷⁵ Tramite il D.l. 22 giugno 2012, n.83 del 2012 "Contributi a favore di associazioni, enti, istituti e camere di commercio italo- estere" e la Legge 518 del 1970 "Contributi a favore di consorzi per l'internazionalizzazione".

finalizzati al B2B, attività di formazione per imprenditori o aziende che vogliono internazionalizzare, registrazioni di marchi e siti internet in lingua estera.

3.2.1 I vertici del Sistema: il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale (MAECI)

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale (MAECI) è il dicastero del governo italiano che rappresenta l'Italia nel contesto internazionale e ne attua la politica estera in base alla legge 23 aprile 2003, n. 109.

Il MAECI si occupa delle funzioni di rappresentanza e di tutela degli interessi dell'Italia in sede internazionale che spettano allo Stato sulla base dell'articolo 117 della Costituzione della Repubblica Italiana, relativi ai rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero, di rapporti con gli altri Stati e con le organizzazioni internazionali.

L'amministrazione del Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale è costituita dagli uffici centrali (otto direzioni generali) e da quelli territoriali.

Per quanto concerne il coordinamento degli interventi all'estero per l'internazionalizzazione delle imprese, l'ufficio centrale che si occupa di questa materia è la Direzione generale per la promozione del Sistema Paese. Questa direzione, come prevede il Ministero degli Affari Esteri, "si occupa della promozione estera delle componenti del Sistema Paese (economia, cultura e scienza) nel loro insieme, incluse le attività delle Regioni e di altre Autonomie territoriali ed assicura il sostegno ai loro interessi ed alle loro esigenze complessive di internazionalizzazione"⁷⁶.

In particolare, la direzione generale per la promozione del Sistema Paese è suddivisa in 14 uffici, i quali si occupano di: assicurare, d'intesa con le altre Direzioni generali competenti, la coerenza complessiva delle attività di promozione, sostegno e valorizzazione con l'estero del Paese e di tutte le sue componenti (economia, cultura, scienza); promuovere la diffusione della lingua, della cultura, della scienza, della tecnologia e della creatività italiane all'estero; favorire, nel rispetto delle competenze delle altre amministrazioni dello Stato e d'intesa con queste, l'internazionalizzazione del Sistema Paese; promuovere e sviluppare iniziative al sostegno dell'attività all'estero delle imprese italiane ed a favorire gli investimenti esteri in Italia; adottare le opportune

⁷⁶ Ministero degli affari esteri, *"La nuova Farnesina per il Sistema Paese"*, 2011.

iniziative per agevolare l'attività presso università ed enti di ricerca italiani di docenti e ricercatori stranieri; curare le attività di competenza del Ministero degli affari esteri relative alle borse di studio, nonché agli scambi giovanili; infine, sovrintende l'attività svolta per le autorizzazioni dei materiali di armamento e segue, attraverso un controllo d'intesa con altre amministrazioni dello Stato, la politica di esportazione e importazione di armamenti.

Il Ministero degli Affari Esteri, insieme al Mise, si posiziona al vertice del sistema, e il suo sostegno all'internazionalizzazione avviene attraverso l'attività di "diplomazia economica" svolta dalla rete delle ambasciate, dei consolati e rappresentanze presso le organizzazioni internazionali.

Il sostegno all'internazionalizzazione da parte del Ministero degli Affari Esteri avviene attraverso partecipazioni a gare, come ad esempio su commesse che possono interessare le nostre aziende strategiche, l'organizzazione di eventi finalizzati alla promozione del Made in Italy (basti pensare a "la Settimana della Cucina Italiana nel Mondo"⁷⁷), o ancora attraverso attività di politica commerciale e la tutela degli interessi italiani e delle imprese italiane nel mondo. Inoltre, il Ministero degli Affari Esteri può promuovere iniziative a favore dell'internazionalizzazione delle imprese. Nel 2020, per esempio, il MAECI, in sinergia con ICE, SACE e SIMEST, ha promosso, come vedremo successivamente, il "Patto per l'export", che rispecchia in pieno il funzionamento del Sistema Paese al sostegno dell'internazionalizzazione.

3.3 Il CIPE e la Cabina di Regia per l'Italia Internazionale

Il Governo italiano, durante l'elaborazione di progetti e politiche per favorire l'internazionalizzazione delle imprese italiane, utilizza organi decisionali specifici per elaborare e conseguire i suoi obiettivi politici. Tra questi, i più importanti sono il Comitato Interministeriale per la programmazione economica (CIPE) e la Cabina di Regia per l'internazionalizzazione.

Il CIPE è un organo di decisione politica in ambito economico e finanziario, presieduto dal Presidente del Consiglio dei Ministri e dai c.d. Ministri economici⁷⁸. Alle

⁷⁷ Rassegna tematica nata nel 2016 dedicata alla promozione della cucina e dei prodotti agroalimentari italiani che si svolge ogni anno in ogni parte del mondo e viene promossa dalla nostra rete di Ambasciate, Consolati, Istituti Italiani di Cultura e Uffici ICE all'estero.

⁷⁸ Ai sensi della Legge n. 48 del 27 febbraio 1967 "Attribuzioni e ordinamento del Ministero del bilancio e della programmazione economica e istituzione del Comitato dei Ministri per la programmazione economica" modificata dalla Legge n.71 del 24 giugno 2013.

riunioni del CIPE possono partecipare, come invitati, il Governatore della Banca d'Italia e il Presidente dell'ISTAT. Esso si pone quale “organo di direzione politica, al centro dell’azione propulsiva del Governo in materia di programmazione economica”⁷⁹. In particolare, svolge funzioni di coordinamento e programmazione di politica economica a livello nazionale, comunitario ed internazionale; individua gli indirizzi e le azioni per conseguire obiettivi di politica economica; esamina la situazione socioeconomica per adottare provvedimenti congiunturali; approva le principali iniziative di investimento pubblico e, quindi, le allocazioni finanziarie a progetti di sviluppo.

Il CIPE, durante i suoi lavori, viene assistito dal Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (DIPE), il quale si occupa di curare l’istruttoria delle proposte provenienti da altre Amministrazioni competenti, da sottoporre successivamente al CIPE al fine, quindi, di fornire supporto allo stesso Comitato e alla Presidenza del Consiglio.

Il CIPE si occupa dell’internazionalizzazione delle imprese attraverso la V Commissione, ovvero la “Commissione per il coordinamento e l’indirizzo strategico della politica commerciale con l’estero”⁸⁰, la quale ha il compito di stabilire le modalità e il coordinamento dell’attività delle amministrazioni, degli Enti e degli organismi operanti nel settore del commercio estero. In particolare, la V Commissione può emanare direttive al fine di coordinare l’attività e definire le priorità e i criteri operativi comuni del Sistema Paese, e può decidere i fabbisogni finanziari degli Enti operativi.

Mentre il CIPE è un “foro di dialogo” prettamente ministeriale, la Cabina di Regia permette anche un dialogo tra pubblico e privato, e quella per l’Italia Internazionale è la Cabina presso la quale vengono stabiliti gli indirizzi politici e strategici per la promozione e internazionalizzazione del Paese.

La Cabina di Regia è stata creata nel 2011 ed è co-presieduta dai Ministri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico e composta, oltre che dal Ministro dell’Economia e Finanze, da rappresentanti di Unioncamere, Confindustria ed ABI (Associazione Bancaria Italiana). È, inoltre, prevista anche la presenza di rappresentanti di Cassa Depositi e Prestiti, SACE-SIMEST, ICE ed ENIT, ma solo in forma di “Invitati”.

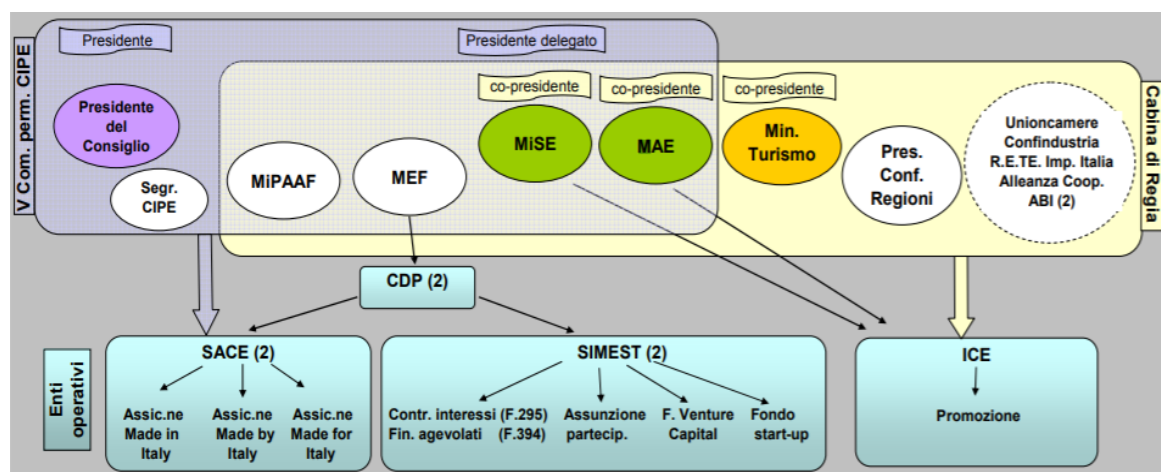
La Cabina di Regia è un organo a disposizione del MAECI e del MISE affinché la loro attività possa essere coerente di fronte agli obiettivi d’internazionalizzazione che

⁷⁹ Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Il CIPE: cinquant’anni di storia economica del Paese*, 2018.

⁸⁰ Delibera CIPE n. 63/98 del 9 luglio 1998 “Regolamento interno del Comitato interministeriale per la programmazione economica”.

essi si pongono, concentrando l'uso di risorse finanziarie verso obiettivi specifici e condivisi. Difatti, la Cabina di Regia, assicurando un luogo di confronto tra tutti i maggiori protagonisti pubblici e privati, permette la creazione di una strategia unitaria in materia d'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano e promozione del Made in Italy.

Figura 17: il CIPE e la Cabina di Regia



Fonte: Banca d'Italia (2013)

3.4 Gli enti operativi: ICE-Agenzia

L'Istituto per il Commercio con l'estero (ICE) è un'agenzia pubblica che ha il compito di “sviluppare, agevolare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, dei loro consorzi e raggruppamenti”⁸¹. Essa è sottoposta ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello sviluppo economico, che li esercita per le materie di sua competenza, in intesa con il Ministero degli affari esteri e il Ministro dell'economia e delle finanze⁸². L'ICE è composta da una rete di 64 Uffici in Italia e 14 punti di corrispondenza in 66 Paesi del mondo⁸³. Esso è l'organismo con il quale il Governo favorisce il consolidamento e lo sviluppo economico-commerciale delle nostre imprese all'estero.

⁸¹ Ministero dello sviluppo economico, *politiche e strumenti per l'internazionalizzazione delle imprese*, 2011.

⁸² Decreto interministeriale del 6 settembre 2012 - Statuto dell'ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane).

⁸³ Ibidem.

Figura 18: Il Network dell'ICE



Fonte: ICE-AGENZIA

L'organico dell'ICE è composto da un Presidente⁸⁴, che rappresenta l'Agenzia e ne assicura l'unitario indirizzo di azione, un consiglio di Amministrazione, che è composto da cinque componenti nominati con decreto del Presidente della Repubblica, previa deliberazione del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro dello sviluppo economico⁸⁵, e da un collegio dei Revisori dei Conti. Il Consiglio di Amministrazione dura in carica quattro anni (con possibilità di essere riconfermato una sola volta).

L'Agenzia ICE offre servizi di formazione, assistenza e consulenza alle imprese italiane che vogliono internazionalizzare. Inoltre, L'Agenzia organizza eventi promozionali ed incontri b2b; promuove collaborazioni nel settore industriale, agroalimentare, agricolo e terziario; realizza, anche in collaborazione con altri enti, programmi di intervento promozionale e di assistenza all'internazionalizzazione.

Le attività dell'ICE si basano sulle indicazioni della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione e, sulla base di esse, l'Agenzia può operare in stretto accordo con le regioni, le camere di commercio d'industria, artigianato e agricoltura, le organizzazioni imprenditoriali e altri soggetti pubblici e privati interessati alla promozione ed internazionalizzazione delle imprese.

Un'altra importante attività dell'ICE è la pubblicazione di rapporti su ricerche e studi sul commercio internazionale. In particolare, si segnala il rapporto ICE "L'Italia nell'economia internazionale", riguardante lo stato delle esportazioni italiane nell'anno precedente e nell'anno in corso; il rapporto "Italia multinazionale", che studia

⁸⁴ Eletto dal Consiglio di Amministrazione.

⁸⁵ Il Ministero degli affari esteri ne designa solo uno.

l'internazionalizzazione delle imprese e gli investimenti esteri nel nostro Paese; ed infine il rapporto ICE-Prometeia sull'evoluzione del commercio estero dell'Italia per aree geografiche e settore.

Pertanto, l'ICE-Agenzia garantisce un'attività di sviluppo e promozione del Made in Italy nel mondo e, come vedremo successivamente, al fine di conseguire gli obiettivi del c.d “patto per l'export”, nel 2020 è stata utilizzata per conseguire accordi e collaborazioni con aziende internazionali.

3.4.1 Gli enti operativi: SACE e SIMEST

SACE e SIMEST sono due società distinte che si occupano di finanziamento, credito e assicurazione a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese italiane.

SIMEST è stata costituita nel 1990 come finanziaria del MISE e si occupa, per legge⁸⁶, di supportare la crescita delle imprese italiane all'estero attraverso servizi di credito e consulenza. In particolare, essa garantisce un servizio di assistenza alle imprese durante tutto il ciclo di espansione all'estero, ovvero dalla possibile apertura verso un nuovo mercato, fino all'espansione attraverso investimenti diretti in loco. Inoltre, sulla base del suo statuto SIMEST, può partecipare con quote di minoranza a società ed imprese all'estero, anche se già costituite (con quote non superiori al 49% del relativo capitale o fondo sociale); promuovere la costituzione di società all'estero da parte di società, imprese e cooperative cui possono partecipare enti pubblici economici ed altri organismi pubblici e privati; effettuare ricerche di mercato, sondaggi e studi di fattibilità, anche d'intesa con l'Agenzia ICE; rilasciare garanzie in favore di aziende ed istituti di credito italiani o esteri per finanziamenti a soci locali a fronte della loro partecipazione nelle società ed imprese (nel rispetto del vincolo del 49%); concedere finanziamenti ad imprese italiane o estere⁸⁷. Infine, ai sensi dell'articolo 4 del suo statuto, SIMEST, per lo svolgimento dei propri compiti e per il raggiungimento di specifiche finalità riguardanti l'internazionalizzazione delle imprese, può stipulare convenzioni con le regioni, con l'ICE, con la SACE e con altri soggetti pubblici e organismi italiani o esteri, oltre che con soggetti privati.

⁸⁶ Legge 24 aprile 1990, n. 100 “Norme sulla promozione della partecipazione a società ed imprese miste all'estero”.

⁸⁷ In misura non eccedente il 25% dell'impegno finanziario previsto dal programma economico dell'impresa o società estera, limite aumentabile fino al 50% per le piccole e medie imprese.

Attualmente, il 76% del capitale di SIMEST appartiene a SACE S.p.A, ed insieme rappresentano il nuovo polo dell'export e dell'internazionalizzazione. Si tratta di un unicum in Europa, in quanto “in un solo punto di contatto le imprese italiane hanno accesso a tutti gli strumenti finanziari e assicurativi per crescere e competere sui mercati internazionali”⁸⁸.

SACE S.p.A è una società di assicurazioni presente in 190 paesi con sedi e uffici in tutta Italia e nei principali mercati internazionali. SACE S.p.A, oltre a SIMEST, controlla il 100% delle società SACE BT, SACE FCT e SACE SRV, che competono rispettivamente nell'assicurazione dei crediti a breve termine, nel factoring⁸⁹ e nel recupero crediti. Sulla base del suo statuto, SACE S.p.A si occupa di assicurazione, riassicurazione⁹⁰, coassicurazione⁹¹ per imprese italiane ed estere, in relazione ad operazioni che siano di rilievo strategico per l'economia italiana sotto i profili dell'internazionalizzazione e della sicurezza economica⁹².

In particolare, SACE S.p.A offre coperture su possibili rischi derivanti dall'attività all'estero, come ad esempio le c.d assicurazioni sul credito commerciale, ovvero contratti assicurativi che si effettuano per chi esporta all'estero, con la finalità di proteggere l'impresa esportatrice da possibili mancati pagamenti, confische di beni o altri danni di carattere politico, catastrofico, economico, commerciale e di cambio, nonché dai rischi a questi complementari ai quali sono esposti, direttamente o indirettamente, gli operatori nazionali e le società a questi collegate o da questi controllate nella loro attività con l'estero.

Dal 2020 il Governo ha notevolmente rafforzato i poteri di SACE S.p.A per fronteggiare i danni economici causati dalla pandemia di coronavirus al tessuto economico e sociale italiano⁹³.

⁸⁸ SIMEST, *Il ruolo di SIMEST nei processi di internazionalizzazione e patrimonializzazione delle imprese*, “a cura di” Carlo De Simone, 2019.

⁸⁹ Il factoring è un contratto atipico con il quale una parte, detta factor, acquista, per un certo periodo di tempo e a titolo oneroso, i crediti non ancora esigibili che un imprenditore vanta nei confronti della propria clientela.

⁹⁰ Strumento di cui si servono le compagnie di assicurazione per assicurarsi a loro volta e ridurre eventuali rischi.

⁹¹ Termine che viene utilizzato per indicare un contratto di assicurazione in cui più compagnie si accordano per intervenire nella copertura del medesimo rischio.

⁹² Le garanzie e le coperture assicurative possono essere rilasciate anche a banche nazionali, nonché a banche estere od operatori finanziari italiani o esteri quando rispettano adeguati principi di organizzazione, vigilanza, patrimonializzazione ed operatività.

⁹³ Ascani A., *Lo Stato, il sostegno dell'economia e gli strumenti pubblici di erogazione di credito alle imprese. Il ruolo di SACE S.p.a. dalle origini al D.l. 8.4.2020 n.23.*, in “euNOMIKA”, 24 maggio, 2020.

In particolare, sulla base del D.L. 23/2020 (il c.d decreto liquidità), SACE S.p.A ha assunto la possibilità di concedere garanzie statali a favore di banche, istituzioni finanziarie, nazionali e internazionali, e altri soggetti abilitati all'esercizio del credito per finanziamenti al sostegno di imprese italiane attraverso il programma "Garanzia Italia".

SACE S.p.A è costituita da un Presidente, un consiglio di Amministrazione e un'Assemblea dei soci, ed è partecipata al 100% da Cassa Depositi e Prestiti.

3.4.2 Gli enti operativi: Cassa Depositi e Prestiti (CDP)

Cassa Depositi e Prestiti (CDP) è una società finanziaria italiana⁹⁴, sotto forma di società per azioni⁹⁵, controllata per circa l'83% dal Ministero dell'economia e delle finanze e per circa il 16% da diverse fondazioni bancarie.

Essa opera, all'interno del paese, essenzialmente come una banca di Stato ed è autorizzata a impiegare parte delle risorse in strumenti di finanziamento degli investimenti in infrastrutture e imprese, ritenute strategiche per lo sviluppo del Paese. Inoltre, poiché CDP viene identificata come operatore di mercato, "i suoi interventi a sostegno dell'economia non sono considerati di per sé aiuti di Stato e le sue attività finanziarie, e in particolare le passività, non sono consolidate nel debito pubblico italiano"⁹⁶

Dal 2003, anno in cui il CDP è diventata una società per azioni, fino al 2011, la Cassa ha avviato quattro principali linee d'intervento, le quali sono tutt'oggi attive.

La prima è rivolta sia al finanziamento di infrastrutture in project finance⁹⁷/PPP⁹⁸, sia al finanziamento diretto alle imprese per lo sviluppo di attività d'interesse pubblico; la seconda linea di intervento è rappresentata dal Plafond PMI, strumento con il quale CDP sostiene e finanzia investimenti da realizzare o in corso di realizzazione di PM. Questi investimenti o incrementi di capitale avvengono attraverso il canale bancario. Specificamente il Plafond utilizza risorse del risparmio postale con la quale poi finanzia

⁹⁴ Eurostat la classifica come "Intermediario Finanziario".

⁹⁵ La trasformazione di Cassa Depositi e Prestiti in una spa è avvenuta con l'art. 5 del D.l 30 settembre 2003, n. 269, convertito, con modificazioni nella legge 24 novembre 2003, n. 326.

⁹⁶ Bassanini F., *La politica industriale dopo la crisi: il ruolo della Cassa Depositi e Prestiti*, in "L'Industria", 36(3), 435-454. Doi: 10.1430/81870.

⁹⁷ Il Project Finance è un finanziamento strutturato utilizzato per finanziare progetti infrastrutturali diretti a società di pubblico scopo (modello pubblico), società private o pubblico-private di scopo costituite in un'operazione di partenariato pubblico privato (modello di PPP), società private di scopo (modello privato).

⁹⁸ Acronimo che indica il Partenariato Pubblico Privato, ovvero ogni forma di cooperazione tra pubblico e privato in cui le rispettive competenze e risorse si integrano per realizzare opere infrastrutturali.

investimenti e incrementi di capitale di PMI. In questo caso il rischio per CDP è quello relativo ad una banca, mentre il rischio “impresa” viene coperto dalla stessa banca che, utilizzando la provvista, finanzia l’investimento della PMI⁹⁹; la terza è costituita dalla gestione di fondi rotativi per il finanziamento agevolato di attività di innovazione e di ricerca, d’investimento in beni strumentali, di efficienza energetica o di promozione della qualità dell’ambiente; infine, la quarta linea è rappresentata dal finanziamento all’Export e all’internazionalizzazione delle imprese.

In particolare, CDP può emettere finanziamenti a tasso agevolato per chi vuole internazionalizzare la propria impresa in paesi extra UE e supporta attivamente le politiche di sviluppo del Paese attraverso la gestione di strumenti per il sostegno dell’economia in coordinamento con il sistema bancario italiano.

Inoltre, CDP detiene uno strumento fondamentale per sostenere l’export e l’internazionalizzazione delle imprese. Si tratta dell’Export Banca, uno strumento di CDP che dal 2015 permette di fornire alle banche italiane, a condizioni di mercato, provviste per effettuare operazioni di finanziamento destinate al sostegno dell’internazionalizzazione delle imprese, a condizione, però, che siano assicurate o garantite da SACE o da altre agenzie di credito all’esportazione. Pertanto, tramite Export Banca, CDP punta a ridurre i costi bancari e semplificare gli strumenti di garanzia e assicurazione del credito all’export.

3.5 Il Sistema Camerale: le Camere di Commercio (CIAA)

Le Camere di Commercio, industria, artigianato ed agricoltura (CIAA) sono “enti autonomi di diritto pubblico che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali”¹⁰⁰. Esse vanno distinte dalle Camere di Commercio all’estero (CCIE) che sono associazioni private di imprenditori e di professionisti italiani riconosciute dal Governo italiano¹⁰¹.

Le Camere di Commercio svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza e sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della

⁹⁹ Per maggiori informazioni consultare: Bassanini F., *La politica industriale dopo la crisi: il ruolo della Cassa Depositi e Prestiti*, in “L’Industria”, 36(3), 435-454. Doi: 10.1430/81870.

¹⁰⁰ Legge 29 dicembre 1993, n. 580 “Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”.

¹⁰¹ Legge 1.7.1970, n. 518 “Riordinamento delle camere di commercio italiane all'estero”.

Costituzione, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali ispirandosi ai principi di leale collaborazione e cooperazione con le istituzioni comunitarie, le amministrazioni statali, le Regioni e le autonomie locali e funzionali. Ogni Camera di Commercio è dotata un Consiglio, una Giunta, un Presidente, un Segretario Generale e un collegio dei Revisori.

Il Consiglio è l'organo rappresentativo delle forze produttive del territorio locale. Esso viene designato dal Presidente della giunta regionale e la sua composizione dipende dal numero di imprese iscritte nei registri del territorio¹⁰². I membri del Consiglio sono i c.d consiglieri camerali, cittadini italiani¹⁰³ che vengono scelti, prima di essere poi designati ufficialmente dal Presidente della giunta regionale, dalle organizzazioni rappresentative delle imprese appartenenti ai settori dell'agricoltura, dell'artigianato, delle assicurazioni, del commercio, del credito, dell'industria, dei servizi alle imprese, dei trasporti e spedizioni e del turismo, nonché di altri settori rilevanti per l'economia locale¹⁰⁴. Le ripartizioni dei consiglieri camerali per settore economico vengono definiti dagli statuti camerali con alcuni limiti previsti per legge¹⁰⁵. I consiglieri camerali, una volta designati, durano in carica cinque anni e hanno il compito di determinare gli indirizzi generali della Camera di Commercio, controllarne l'attuazione ed eleggere il Presidente della Camera e i componenti della Giunta. Inoltre, spetta ai consiglieri camerali votare il programma pluriennale¹⁰⁶.

La Giunta è l'organo collegiale ed esecutivo della Camera. Essa è presieduta dal Presidente della Camera e dai componenti della Giunta e svolge la funzione esecutiva della Camera. Principalmente, la Giunta si occupa di: attuare gli indirizzi del Consiglio per perseguire gli obiettivi della camera; definire il bilancio preventivo annuale, le priorità, gli obiettivi e i programmi specifici d'attuare; deliberare la partecipazione ad accordi di programma, piani territoriali o collaborativi con altre pubbliche amministrazioni o con privati; promuovere la realizzazione e gestione di strutture ed infrastrutture di interesse generale a livello locale, regionale e nazionale; formulare pareri

¹⁰² Sino a 80.000 imprese: 16 consiglieri, oltre 80.000 imprese: 22 consiglieri.

¹⁰³ Che abbiano raggiunto la maggiore età e godano dei diritti civili e che siano titolari di imprese, rappresentanti legali o amministratori unici di società, esercenti arti o professioni o esperti di settore.

¹⁰⁴ I settori sono individuati sulla base della classificazione ufficiale delle attività economiche definite a livello internazionale e a livello italiano dall'ISTAT (classificazione ATECO).

¹⁰⁵ Legge 29 dicembre 1993, n. 580 "Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura".

¹⁰⁶ Documento di indirizzo politico attraverso il quale gli amministratori camerali definiscono, per il periodo del loro mandato, le priorità di intervento su cui concentrare l'azione politica e conseguire gli obiettivi strategici.

e proposte alle Amministrazioni dello Stato, alla Regione e ai Comuni. La Giunta si riunisce di norma con cadenza mensile, su convocazione del Presidente, e le sue sedute, a differenza di quelle del Consiglio, non sono pubbliche.

Il Presidente della Camera è l'organo collegiale che attua la politica generale della Camera e detiene la rappresentanza legale dell'istituzione. Principalmente, il Presidente della Camera convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, fissa l'ordine del giorno, presenta ogni anno al Consiglio la relazione sullo stato della Camera e, in caso di urgenza, assume le deliberazioni di competenza della Giunta. Il Presidente e la Giunta possono subire una mozione di sfiducia in caso di violazione della legge o di norme statutarie o regolamentari della Camera di Commercio, anche da un solo Consigliere; in altri casi, da almeno la maggioranza assoluta dei componenti del Consiglio. Se la mozione di sfiducia è indirizzata solo al Presidente, quest'ultimo decade e viene sostituito momentaneamente dal Vicepresidente. Diversamente, se riguarda sia il Presidente che la Giunta, il Consigliere più anziano assume la presidenza momentanea e procede per l'elezione del Presidente e della Giunta in due distinte riunioni.

Il Segretario Generale esercita le funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera e sovrintende il personale camerale. Dura in carica cinque anni ed è nominato su designazione della giunta dal Ministro dello Sviluppo Economico.

Il Collegio dei Revisori dei Conti collabora con il Consiglio nella sua funzione di controllo e di indirizzo, esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera e attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio. Esso è nominato dal Consiglio camerale ed è composto da tre membri effettivi e tre membri supplenti designati, rispettivamente, dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, con funzioni di Presidente, dal Ministro dello Sviluppo Economico e dal Presidente della Giunta Regionale¹⁰⁷.

Negli anni, il numero delle Camere di Commercio presenti in Italia è stato drasticamente diminuito. Da 105 Camere si è passati ad avere un numero massimo di 60 Camere, stanziate in tutto il territorio nazionale per via di leggi che ne hanno obbligato all'accorpamento o alla decadenza¹⁰⁸.

¹⁰⁷ I componenti devono essere iscritti all'albo dei Revisori dei Conti, fatta eccezione per i dirigenti ed i funzionari pubblici.

¹⁰⁸ Per maggiori informazioni consultare l'Art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" c.d. "Legge Madia"; il D.l. 25 novembre 2016, n. 219 "Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e

Queste decisioni sono state contrastate dalle Camere di Commercio attraverso l'Unione italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura (UNIONCAMERA¹⁰⁹), ovvero l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano e dalle Regioni. In particolare, le Regioni Puglia, Toscana, Liguria e Lombardia hanno promosso, con quattro distinti ricorsi, questioni di legittimità costituzionale (Sentenza della Corte costituzionale n. 261/17) aventi ad oggetto l'intero testo del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219 n. 124, “per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura” per presunta violazione del principio di leale collaborazione e del principio di ragionevolezza, ma tali accuse sono state dichiarate inammissibili in quanto, secondo la Corte, “*le modifiche da ultimo realizzate con il d.lgs. n. 219 del 2016, benché pregnanti, non hanno alterato i caratteri fondamentali delle camere di commercio*”¹¹⁰.

L'iter di accorpamento delle Camere finora non è stato ancora concluso, e ad oggi ci sono 74 Camere di Commercio attive¹¹¹.

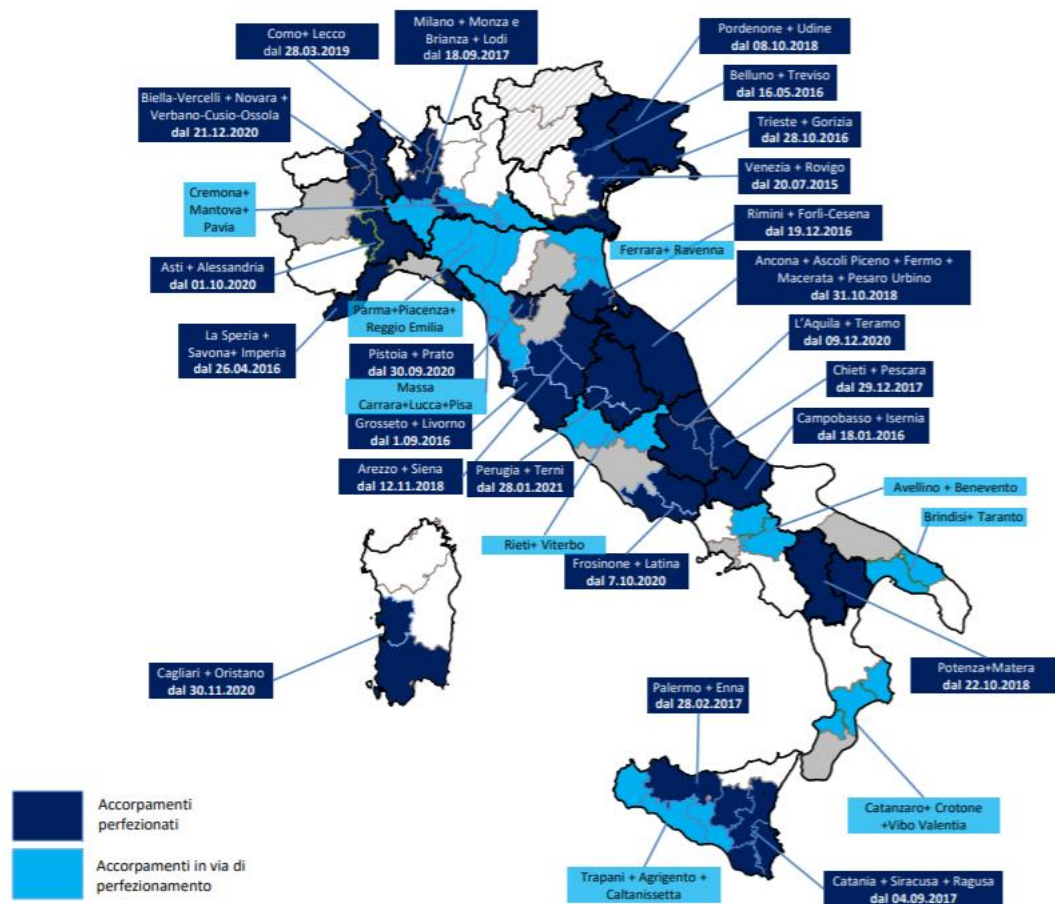
agricoltura”; l'Art. 61 del D.l 14 agosto 2020, n. 104 “Misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia”.

¹⁰⁹ Ente che dal 1901 realizza e gestisce servizi e attività di interesse delle Camere di commercio e delle categorie economiche nazionali.

¹¹⁰ Per consultare la Sentenza: <https://www.unioncamere.gov.it/P42A3732C3204S154/la-sentenza-della-corte-costituzionale-n--261-2017.htm>.

¹¹¹ <https://www.unioncamere.gov.it/P42A0C2363S154/accorpamenti-cciaa.htm> (ultima modifica 3 febbraio, 2021).

Figura 19: le Camere di Commercio attive al 2 febbraio 2021



Fonte: Unioncamere

Negli ultimi anni le Camere di commercio sono state riarticolate per permettere servizi al supporto dell'internazionalizzazione: oltre ai servizi tradizionali delle Camere, suddivisibili in attività amministrative (tenute di registri, elenchi, albi ruoli), attività promozionali (incontri b2b, incontri finalizzati a sostenere l'economia locale, webinar), attività di studio (analisi e monitoraggio di dati sull'economia locale), attività di regolazione del mercato, oggi giorno le Camere di Commercio svolgono importanti funzioni di consulenza e sostegno all'internazionalizzazione tramite la loro presenza, come vedremo successivamente, negli sportelli regionali per l'internazionalizzazione.

3.5.1 Il Sistema Camerale: le Camere di Commercio all'Estero (CCIE)

Le Camere di Commercio all'Estero (CCIE) sono associazioni private formate da imprenditori e soggetti italiani all'estero. Sono riconosciute per legge¹¹² e operano per favorire l'internazionalizzazione delle imprese italiane e promuovere il Made in Italy nel mondo.

Nate e sviluppatesi come punto di raccolta delle comunità imprenditoriali italiane all'estero, le Camere di Commercio Estero sono sorte nel periodo compreso tra gli ultimi decenni dell'Ottocento ed i primi del Novecento e si sono sviluppate soprattutto in quei paesi verso i quali si erano diretti i flussi dell'emigrazione italiana. Basti pensare che le prime Camere di Commercio all'estero sono sorte a Montevideo (1883), Buenos Aires (1884), Istanbul (1885), Parigi e Londra (1886), New York (1887), Marsiglia (1901), San Paolo (1902), Chicago (1907), Zurigo (1909) e Francoforte (1991)¹¹³.

Le Camere di Commercio all'Estero si sono rafforzate nel tempo fino a rappresentare una rete capillare e riconosciuta nelle comunità nazionali in cui operano.

Secondo Assocamerestero¹¹⁴, su circa 20mila imprese associate alle Camere di Commercio Estere, l'88% è rappresentato da aziende locali che riconoscono nell'Italia un partner importante per il proprio business¹¹⁵.

Attualmente esistono 81 Camere di Commercio all'Estero, stanziate in 58 paesi, con 160 punti di assistenza, 20.000 imprese associate e un potenziale business d'affari che gira attorno ad oltre 300.00 contatti commerciali¹¹⁶.

La Legge 31 Marzo 2005, n. 56 "misure per l'internazionalizzazione delle imprese, nonché delega al Governo per il riordino degli enti operanti nel medesimo settore" colloca le CCIE, insieme all'Agenzia ICE e al ENIT, tra gli enti per la promozione delle esportazioni italiane all'estero¹¹⁷

¹¹² Il "riconoscimento" è subordinato ad una serie di adempimenti, che trovano la loro disciplina nella Legge n. 518 del 1° luglio 1970, sul "Riordinamento delle Camere di Commercio Italiane all'Estero".

¹¹³ Unioncamere, Assocamerestero, *"Le Camere di Commercio Italiane all'Estero, Natura, caratteristiche e funzioni"*, "a cura di" Filippo Montera, 2012, p. 7.

¹¹⁴ Associazione delle Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE) e di Unioncamere che si occupa di diffondere la conoscenza della rete delle CCIE presso le istituzioni italiane ed internazionali e presso le organizzazioni imprenditoriali e i media italiani.

¹¹⁵ <https://www.assocamerestero.it/camere>.

¹¹⁶ Ibidem.

¹¹⁷ In particolare, l'Art 1 comma 3 recita "All'attività degli sportelli di cui al presente articolo, svolta in raccordo funzionale e operativo con le rappresentanze diplomatiche e gli uffici consolari e in coordinamento con la rete degli sportelli unici regionali per l'internazionalizzazione in Italia e le sedi regionali dell'Istituto nazionale per il commercio estero (ICE), partecipano gli uffici dell'ICE, dell'Ente nazionale italiano per il turismo (ENIT), delle camere di commercio italiane all'estero con sede nelle località dello sportello, di

Figura 20: Le Camere di Commercio all’Estero



Fonte: Assocamerestero

Secondo Filippo Montera (ex Presidente della Camera di Commercio Italiana per il Portogallo), le CCIE possono essere descritte come “un soggetto bi-nazionale di natura associativa, unico nel suo genere, avente per finalità quella di favorire iniziative di introduzione e di radicamento di imprese ed istituzioni sul territorio in cui opera”¹¹⁸.

Sono una rete bi-nazionale perché nascono su territori esteri dove aggregano le business community del luogo con una prospettiva di business legata all’Italia. Si tratta di soggetti unici nel loro genere poiché sono associazioni che perseguono un determinato scopo (favorire l’internazionalizzazione di nuove imprese nel territorio in cui operano), ma allo stesso tempo sono aziende di servizi (offerti secondo logiche di mercato) ed istituzioni riconosciute dallo Stato.

Pertanto, secondo Montera, nelle CCIE coesistono più anime: una di tipo associativa, una di tipo aziendale ed una istituzionale, in quanto le CCIE sono soggetti istituzionali di rilevanza pubblica¹¹⁹.

Egli ritiene anche che la coesistenza di queste diverse anime, ovvero di natura associativa, aziendale e istituzionale, trovi, nella pratica quotidiana, il suo attento

Sviluppo Italia Spa, quale società per l’attrazione degli investimenti e per lo sviluppo di impresa, e di enti e istituzioni nazionali; possono altresì aderirvi altri soggetti che operano nel campo dell’internazionalizzazione ed enti nazionali e regionali, ivi compresi gli istituti di credito, i consorzi di garanzia fidi e le rappresentanze dei sistemi fieristici operanti in loco, al fine di raccordare tutte le componenti del sistema Italia all’estero”.

¹¹⁸ Unioncamere, Assocamerestero, “*Le Camere di Commercio Italiane all’Estero, Natura, caratteristiche e funzioni*”, “a cura di” Filippo Montera, 2012, p. 8.

¹¹⁹ Si pensi che la legge di riforma delle CCIAA (art. 22 della legge n. 580/93) ha previsto perfino una tutela giuridica della denominazione “Camera di Commercio”, riservandone l’uso solo agli Enti camerali provinciali, oggetto della riforma, nonché alle CCIE già riconosciute dallo Stato Italiano.

bilanciamento, “perché proprio questa particolarità è l'essenza, la peculiarità di una Camera di commercio e ne costituisce il suo tratto distintivo rispetto ad altre strutture ed organizzazioni”¹²⁰.

Le Camere di Commercio italiane all'estero fanno parte del Sistema Camerale italiano¹²¹ e si differenziano dalle Camere di Commercio nazionali per una serie di motivi:

In primo luogo, come già detto in precedenza, le Camere di commercio all'estero sono entità bi-nazionali ed essendo create all'estero rispondono agli adempimenti legali del paese sede.

In secondo luogo, le Camere di Commercio all'estero non vengono riconosciute da parte dello Stato italiano quando vengono costituite (al momento dell'atto di nascita), ma in un secondo momento, previa la verifica di determinate condizioni¹²².

Infine, il finanziamento pubblico alle Camere di commercio all'estero è diverso da quello spettante alle Camere di Commercio nazionali.

I finanziamenti ordinari alle Camere di Commercio italiane avvengono ai sensi dell'Art 18 della Legge 29 dicembre 1993, n. 580, attraverso contributi¹²³, diritto annuale, proventi derivanti dalla gestione di attività e dalla prestazione di servizi e di natura patrimoniale, diritti di segreteria¹²⁴ e donazioni¹²⁵.

In particolare, il c.d diritto annuale è un contributo che viene versato ogni anno dallo Stato alle Camere di Commercio italiane sulla base del loro fabbisogno finanziario e rappresenta la loro principale fonte di entrata.

¹²⁰ Unioncamere, Assocamerestero, “*Le Camere di Commercio Italiane all'Estero, Natura, caratteristiche e funzioni*”, “a cura di” Filippo Montera, 2012, p. 9.

¹²¹ Sulla base del D.Lgs 15 febbraio 2010, n. 23 “Riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, in attuazione dell'articolo 53 della legge 23 luglio 2009, n. 99”.

¹²² In base alle L. 1° luglio 1970, n. 518 “Riordinamento delle camere di commercio italiane all'estero” per essere riconosciute come camere di commercio italiane all'estero, le associazioni di operatori economici di debbono dimostrare di avere svolto attività in favore degli scambi commerciali con l'Italia e di assistenza agli operatori economici per almeno due anni. Il riconoscimento viene concesso con decreto del Ministro per il commercio con l'estero (adesso Ministro dello sviluppo economico), su conforme parere del Ministero degli affari esteri, quando l'attività della Camera risponda ad un reale interesse degli scambi commerciali con l'Italia. La domanda diretta ad ottenere il riconoscimento deve essere inoltrata tramite la rappresentanza diplomatica italiana competente e deve essere corredata da una copia dell'atto costitutivo e dello statuto, dall'elenco dei soci e delle cariche sociali, dai bilanci consuntivi degli ultimi due anni e da una relazione dimostrativa dell'attività svolta.

¹²³ A carico del bilancio dello Stato quale corrispettivo per l'esercizio di funzioni di interesse generale svolte per conto della pubblica amministrazione.

¹²⁴ Sull'attività certificativa svolta e sulla iscrizione in ruoli, elenchi, registri e albi tenuti ai sensi delle disposizioni vigenti.

¹²⁵ Contributi volontari da parte di cittadini o enti pubblici e privati.

Figura 21: esempio di Bilancio di una Camera Commercio italiana

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2018	PREVENTIVO ANNO 2019	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1 Diritto Annuale	14.119.515,28	13.189.743,79		13.189.743,79			13.189.743,79
2 Diritti di Segreteria	5.344.000,00	5.415.000,00			5.414.500,00	500,00	5.415.000,00
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	832.368,18	841.365,42		55.000,00	781.365,42	5.000,00	841.365,42
4 Proventi da gestione di beni e servizi	214.000,00	230.000,00		100,00	229.500,00	400,00	230.000,00
5 Variazione delle rimanenze	0,00	0,00		0,00			0,00
Totale Proventi Correnti A	20.509.883,46	19.676.109,21	0,00	13.244.843,79	6.425.365,42	5.900,00	19.676.109,21
B) Oneri Correnti							
6 Personale	- 6.629.264,65	-6.236.614,08	-810.367,92	-1.800.611,50	-2.812.871,77	-812.762,89	-6.236.614,08
7 Funzionamento	- 5.011.336,61	-5.118.394,73	-659.945,27	-973.465,65	-2.500.288,92	-984.694,90	-5.118.394,73
8 Interventi Economici	- 5.448.882,81	-5.255.000,00	-305.000,00	-8.000,00	-704.208,00	-4.237.792,00	-5.255.000,00
9 Ammortamenti e accantonamenti	- 4.292.038,41	-4.141.715,17		-4.141.715,17			-4.141.715,17
Totale Oneri Correnti B	- 21.381.522,48	-20.751.723,98	-1.775.313,19	-6.923.792,32	-6.017.368,69	-6.035.249,79	-20.751.723,98
Risultato della gestione corrente A-B	- 871.639,02	-1.075.614,77	-1.775.313,19	6.321.051,47	407.996,73	-6.029.349,79	-1.075.614,77
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10 Proventi Finanziari	1.036.000,00	716.000,00	1.640,63	205.218,75	7.148,44	501.992,19	716.000,00
11 Oneri Finanziari	-	-50,00		-50,00			-50,00
Risultato della gestione finanziaria	1.036.000,00	715.950,00	1.640,63	205.168,75	7.148,44	501.992,19	715.950,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12 Proventi straordinari	1.152.276,13	859.664,77		859.664,77			859.664,77
13 Oneri Straordinari	- 205.000,00	-500.000,00		-500.000,00			-500.000,00
Risultato della gestione straordinaria (D)	947.276,13	359.664,77		359.664,77			359.664,77
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D	1.111.637,11	0,00	-1.773.672,56	6.885.884,99	415.145,17	-5.527.357,60	0,00
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E Immobilizzazioni Immateriali	8.741,35	340.000,00		340.000,00			340.000,00
F Immobilizzazioni Materiali	88.494,66	80.061.667,00		80.061.667,00			80.061.667,00
G Immobilizzazioni Finanziarie	-	5.000.000,00				5.000.000,00	5.000.000,00
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	97.236,01	85.401.667,00	0,00	80.401.667,00	0,00	5.000.000,00	85.401.667,00

Fonte: Camera di Commercio di Firenze, Bilancio Preventivo 2019.

Difatti, come si può osservare dalla figura 21, in questo caso il diritto annuale, compresi i diritti di segreteria e i trasferimenti, ammontano a circa il 99% del totale dei proventi correnti (92% è la media nazionale¹²⁶).

Diversamente, le Camere di Commercio all'Estero non ricevono il diritto annuale e i diritti di segreteria, ma solamente co-finanziamenti per le attività di promozione volti a favorire lo sviluppo delle relazioni commerciali tra il Paese Estero, in cui la Camera agisce, e l'Italia, attraverso il programma promozionale¹²⁷.

¹²⁶ Istat, Bilancio economico delle Camere di commercio, industria, artigianato ed agricoltura. Anni 2018 - 2017 - Conto economico - Italia (in euro).

¹²⁷ Si tratta di un insieme di progetti per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Secondo la Direzione generale per il Commercio Estero sono ammesse a contributo nel programma promozionale "l'organizzazione di eventi promozionali a beneficio delle imprese italiane, l'organizzazione di missioni di buyer in Italia nonché di missioni di operatori italiani nel Paese di operatività della CCIE, gli incontri bilaterali fra operatori italiani ed esteri, il road show e l'organizzazione di country presentation, eventi di networking, la promozione delle principali manifestazioni fieristiche italiane nel Paese di operatività della CCIE, la partecipazione diretta a eventi fieristici con stand camerale, l'assistenza alle imprese italiane per inserimento nel mercato di riferimento, le attività di business scouting, le azioni formative, workshop e

In particolare, tutte le Camere di Commercio all'estero sono tenute, entro il 31 gennaio di ogni anno, a presentare, attraverso il sistema informativo Pla.Net, il programma promozionale alla rappresentanza diplomatica italiana territorialmente competente¹²⁸.

Successivamente, le Camere di Commercio all'Estero, entro il 31 marzo di ogni anno, devono trasmettere al MISE, tramite la rappresentanza diplomatica territorialmente competente, la domanda di liquidazione del contributo e la rendicontazione di spesa del programma promozionale realizzato l'anno precedente. Inoltre, devono inviare la copia della documentazione ad Assocamerestero, che ne cura la preistruttoria.

Ai sensi del DM 24 aprile 2014, il cofinanziamento ministeriale alle Camere di Commercio all'Estero avviene sulla base della misurazione delle performances camerali e secondo una graduatoria di scoring. Pertanto, ogni Camera riceve una percentuale diversa di cofinanziamento, direttamente proporzionale alla distanza del suo score dallo score medio misurato sull'intero network. Questa procedura originale non ha eguali in altri campi di co-finanziamento pubblico, e lo "score" viene misurato annualmente su ogni singola CCIE, con una batteria di 16 indicatori di performance¹²⁹.

Un'altra differenza tra CCIE e CCIAA sta nella composizione organica della Camera. Difatti, l'organico delle CCIE si compone di un'assemblea dei soci, di un collegio dei revisori, di un segretario generale e di un presidente. Quindi, a differenza dell'organico delle CCIAA, non c'è un consiglio eletto, bensì l'Assemblea dei soci, organo che svolge sia la funzione di controllo, sia la funzione esecutiva, in quanto le sue decisioni sono vincolanti per tutti gli altri organi e determinano il margine d'azione della Camera.

convegni su tematiche economico-commerciali e di investimento, le attività di comunicazione e di informazione".

¹²⁸ Sono ammesse a contributo solo le CCIE che hanno realizzato programmi promozionali per un valore economico uguale o superiore a € 60.000,00.

¹²⁹ In particolare, la determinazione della percentuale di contributo spettante a ciascuna Camera, ai sensi dell'art. 3 del DM, è effettuata sulla base dei seguenti indicatori: A) Affidabilità economico-finanziaria; A1 Patrimonio Netto su Attivo; A2 Totale Ricavi al netto dei Contributi su Totale Costi; A3 Risultato d'esercizio su Totale Ricavi; A4 Crediti a breve più Liquidità al netto dei debiti a breve su Totale Ricavi; B) Affidabilità strutturale; B1 Presenza di sede principale e autonoma e di eventuali sedi sussidiarie; B2 Presenza revisori esterni e indipendenti; B3 Dimensione, composizione e variazione base associativa; B4 Costi di personale corretto con il rapporto Totale Ricavi su Totale Costi; C) Affidabilità organizzativa; C1 Turnover Segretario Generale e presenza collaboratore SG; C2 Ricavi Contatti d'affari + Ricavi Assistenza PMI su Totale Ricavi; C3 Totale Ricavi; C4 Valutazione attività svolta; D) Affidabilità relazionale e di rete; D1 Partecipazione Meeting dei Segretari generali e Convention dei Presidenti; D2 Sistema informativo di rete; D3 Adozione Carta dei servizi; D4 Attività relazionale nel Paese di operatività.

In particolare, all'Assemblea dei soci spetta l'elezione del Consiglio direttivo (alle volte chiamato anche Consiglio d'amministrazione o board); le modifiche statutarie; l'esame e l'approvazione del bilancio consuntivo e preventivo; l'approvazione del programma promozionale; la nomina dei revisori contabili. Essa viene convocata, generalmente, con cadenza annuale e ogni socio detiene un unico voto¹³⁰.

Il Consiglio direttivo è l'organo che collabora e assiste il Presidente nelle sue funzioni. Ogni Statuto elabora le funzioni del Consiglio direttivo. Tra queste funzioni ci sono: l'esame e l'approvazione dei bilanci da sottoporre all'Assemblea; l'ammissione di nuovi soci; la verifica delle delibere dell'Assemblea dei soci; l'esame di specifici progetti, ecc.

Il numero dei Consiglieri è fissato da ogni Statuto (solitamente 8-10 Consiglieri per Camera¹³¹) e dipende da fattori oggettivi, quali il numero dei soci presenti, e fattori soggettivi, vale a dire criteri di condizione. Il Consiglio si riunisce su convocazione del Presidente¹³² e molti statuti prevedono un numero minimo di riunioni annuali.

Il Presidente rappresenta l'organo rappresentativo e relazionale della Camera per ciò che riguarda i rapporti istituzionali con gli enti pubblici e privati locali.

La sua elezione spetta, in base a quanto stabilito dallo Statuto, o all'Assemblea dei soci o al Consiglio direttivo. Solitamente, il Presidente resta in carica almeno 3 anni (insieme al Consiglio), e può essere rieletto o ricambiato¹³³. Un'importante funzione a carico del Presidente è quella di fornire al Segretario Generale gli indirizzi della camera e i margini di politica della sua azione.

Il Segretario Generale è la figura centrale nella gestione e nel funzionamento di una CCIE, in quanto è sia il responsabile principale della gestione amministrativa e del personale della Camera, sia il tramite attraverso cui le linee di indirizzo, i programmi, i progetti ed ogni altra decisione adottata dai vertici camerali (il Consiglio ed il Presidente), da enti istituzionali (Assocamerestero, Unioncamere, Rappresentanze diplomatiche, Istituti di Cultura) o da associazioni di privati trovano concreta attuazione.

Al Segretario Generale spetta, dunque, la direzione generale della Camera ed in particolare una serie di responsabilità e compiti tra i quali:

¹³⁰ Con la possibilità di poter delegare a seconda di quanto previsto da ogni Statuto.

¹³¹ Unioncamere, Assocamerestero, *"Le Camere di Commercio Italiane all'Estero, Natura, caratteristiche e funzioni"*, "a cura di" Filippo Montera, 2012, p. 9.

¹³² La legislazione italiana stabilisce un "quorum" per la validità delle riunioni (la metà più uno dei componenti) e non consente il conferimento di deleghe.

¹³³ Se nello Statuto è presente un criterio di rotazione.

- assicurare il perseguimento della “mission” camerale, all'interno di un sistema che unisce la rete delle Camere di Commercio Italiane nel mondo;
- garantire il governo complessivo della Camera ed esercitare i poteri organizzativi e di gestione sulla base degli indirizzi programmatici della Camera;
- assumere la responsabilità dell'operatività camerale nei confronti del Consiglio e del Presidente;
- contribuire alla direzione strategica della Camera nella definizione delle linee strategiche e politiche da conseguire;
- assicurare la legittimità degli atti e provvedimenti che, per legge o per regolamento interno, siano sottoposti al suo esame;
- garantisce il corretto utilizzo dei fondi erogati dal Governo italiano o Regioni o Unione europea o altre Istituzioni.

La legge 518 del 1° luglio 1970 elenca il Segretario Generale tra gli organi di cui è richiesta l'esistenza (artt. 4 e 5) e stabilisce espressamente che *“la scelta del Segretario Generale deve riportare il gradimento del Ministero del Commercio con l'Estero (Ministero dello Sviluppo Economico), su conforme parere del Ministero degli Affari Esteri”*. La legge 518 del 1° luglio 1970 indica, altresì che il Segretario generale assume anche la figura del Direttore Amministrativo, al quale *“è affidata la direzione amministrativa della Camera; egli partecipa a tutte le riunioni degli organi camerali, ad eccezione del collegio dei revisori”*.

Il Collegio dei revisori svolge le analoghe funzioni del medesimo organo delle CCIAA, con la differenza che quello delle CCIE può essere anche esterno all'attività delle Camera e, oltre alle funzioni viste in precedenza, si occupa anche di atti giuridico-amministrativi in materia di adempimenti alla legislazione locale, nonché alle normative predisposte dal Ministero per poter ottenere il “riconoscimento” e accedere al co-finanziamento pubblico.

Le CCIE, come le CCIAA, svolgono attività amministrative (tenute di registri, elenchi, albi ruoli), attività promozionali (incontri b2b, webinar, fiere) e attività di studio (analisi e monitoraggio di dati sull'economia del paese di riferimento). Inoltre, svolgono importanti funzioni di consulenza e sostegno all'internazionalizzazione e su questa attività, spesso, agiscono in complementarietà con le CCIA.

Difatti, le CCIE necessitano delle Camere italiane come loro interlocutori nello svolgimento del loro ruolo di promotori degli interessi dei propri soci “esteri” sul mercato italiano. Tuttavia, anche le CCIAA necessitano delle competenze e conoscenze delle CCIE, soprattutto quando progettano o finanziano eventi all'estero (fiere, eventi promozionali, incontri b2b).

Infine, le CCIE sono rappresentate da Assocamerestero, l'associazione delle Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE), e da Unioncamere.

Assocamerestero, sulla base del suo Statuto, svolge una funzione di rappresentanza e di indirizzo strategico per le attività svolte dalle Camere di Commercio Italiane nel mondo. In particolare, Assocamerestero funge da garante dell'affidabilità e dell'operatività del sistema delle Camere di Commercio all'estero, e lo fa attraverso un'importante funzione di rappresentanza nei rapporti che intercorrono tra il Ministero dello Sviluppo Economico e le singole Camere in tema di progettazione e orientamento per l'accesso al co-finanziamento¹³⁴.

Inoltre, Assocamerestero fornisce assistenza alle CCIE in fase di pre-istruttoria dei programmi promozionali e in fase di bilancio consuntivo; organizza sessioni di formazione e di aggiornamento professionale rivolte ai dirigenti e funzionari camerali; supporta le CCIE nella realizzazione di una progettualità di rete con lo scopo di potenziare la crescita organizzativa del sistema; promuove accordi e intese con i principali interlocutori delle CCIE; svolge attività di rappresentanza e di lobbying presso le istituzioni italiane; sviluppa progetti di marketing territoriale con il Sistema camerale italiano; sviluppa azioni di promozione nei confronti di Università e Istituti di formazione italiani.

L'importanza delle CCIE e di Assocamerestero nel supporto all'internazionalizzazione delle imprese e del Sistema Paese nel mondo è ormai pienamente riconosciuta: secondo un'indagine della DOXA-MAECI, una impresa esportatrice su due (46%) utilizza i servizi delle CCIE (seconde solo agli Istituti di credito, utilizzati dal 48% delle imprese) e il 67% delle medie aziende italiane conosce le CCIE¹³⁵.

¹³⁴ Per maggiori informazioni: <https://www.assocamerestero.it/associazione/statuto-regolamento-applicativo>.

¹³⁵ Doxa-Maeci, *Indagine sulla notorietà degli Enti per l'internazionalizzazione*, 2018.

3.6 Le Regioni e il Sistema Regionale al sostegno dell'internazionalizzazione

Dal 2001, con la riforma del titolo V della Costituzione, le Regioni hanno competenza concorrente in materia di commercio con l'estero, rapporti internazionali e rapporti con l'Unione europea delle Regioni.¹³⁶ Da allora, come sostiene l'Agenzia ICE, “numerosi provvedimenti legislativi e regolamentari e ancor più numerosi piani di intervento e prassi operative adottati sia dallo Stato sia dalle Regioni, anche riferiti a norme e programmi dell'Unione Europea e a trattati internazionali, hanno dato impulso all'intervento del settore pubblico a sostegno di quello privato nel processo di internazionalizzazione”¹³⁷.

Inoltre, come afferma il Ministero dello sviluppo economico¹³⁸, la riforma del titolo V ha portato le Regioni ad un “notevole attivismo in politica estera, che si è manifestato essenzialmente attraverso missioni istituzionali; la firma di accordi e protocolli con Stati o Regioni straniere; incontri con delegazioni istituzionali estere; l'organizzazione di eventi internazionali”¹³⁹. Pertanto, anche le Regioni fanno parte del Sistema Paese al sostegno dell'internazionalizzazione e agiscono attraverso strumenti e politiche di sostegno alle imprese.

Difatti, la materia “commercio estero”, da un punto di vista trasversale, comprende tre aspetti principali: la regolazione dell'import-export, la normativa sulla qualità dei prodotti e la legislazione di promozione o incentivo. Tuttavia, poiché la disciplina dei primi due profili trova la sua fonte prevalentemente nel diritto

¹³⁶ Ai sensi dell'Art 117, “sono materie di legislazione concorrente quelle relative a: rapporti internazionali e con l'Unione europea delle Regioni; commercio con l'estero; tutela e sicurezza del lavoro; istruzione, salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione della istruzione e della formazione professionale; professioni; ricerca scientifica e tecnologica e sostegno all'innovazione per i settori produttivi; tutela della salute; alimentazione; ordinamento sportivo; protezione civile; governo del territorio; porti e aeroporti civili; grandi reti di trasporto e di navigazione; ordinamento della comunicazione; produzione, trasporto e distribuzione nazionale dell'energia; previdenza complementare e integrativa; coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario; valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali; casse di risparmio, casse rurali, aziende di credito a carattere regionale; enti di credito fondiario e agrario a carattere regionale. Nelle materie di legislazione concorrente spetta alle Regioni la potestà legislativa, salvo che per la determinazione dei principi fondamentali, riservata alla legislazione dello Stato”.

¹³⁷ ICE, *I rapporti tra stato e regioni nelle politiche di sostegno all'internazionalizzazione*, “a cura di” Leopoldo Gudas e Marco Saladini, in “Rapporto ICE 2014-2015”, 2015.

¹³⁸ Ministero dello sviluppo economico, *politiche e strumenti per l'internazionalizzazione delle imprese*, 2011.

¹³⁹ Ibidem.

internazionale¹⁴⁰ e nel diritto dell'Unione europea¹⁴¹, alle regioni (e allo Stato) spetta solo la parte sulla promozione o l'incentivo¹⁴².

Le Regioni, per sostenere e incentivare l'internazionalizzazione delle imprese, possono effettuare missioni all'estero, erogare finanziamenti e offrire consulenza attraverso gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione (SPRINT).

Le missioni all'estero costituiscono lo strumento più importante per il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese perché da esse possono scaturire opportunità o progetti per PMI del luogo. In particolare, nelle missioni all'estero, le Regioni possono inviare delegazioni composte dai rappresentanti delle istituzioni, del sistema imprenditoriale, sociale e culturale ad incontrare autorità politiche ed imprese estere, con l'obiettivo di sviluppare reciproche opportunità di business, formazione o iniziative di comune interesse.

Pertanto, queste missioni possono offrire opportunità internazionali per le PMI del luogo. Difatti, se dalle Missioni estere emergono progetti ambiziosi che vedono coinvolgere imprese locali o estere, le Regioni possono emettere finanziamenti al loro sostegno. Questi progetti possono essere rappresentati da fiere internazionali, workshop, incontri con partners esteri, corsi di formazione, opportunità per studenti o iniziative che possono coinvolgere imprese pubbliche o private del luogo.

Gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione (SPRINT) sono stati istituiti tramite convenzioni tra il Ministero dello Sviluppo Economico e le singole regioni, e sono strutture prive di personalità giuridica, collocate in tutte le regioni italiane presso le sedi dell'ICE, delle Camere di Commercio e degli uffici delle regioni.

Le regioni, attraverso gli SPRINT, forniscono supporto alle imprese che vogliono internazionalizzare all'estero attraverso due livelli di intervento: interventi di prima assistenza e interventi personalizzati.

Negli interventi di prima assistenza gli SPRINT forniscono servizi informativi e promozionali alle Aziende che vogliono internazionalizzare all'estero. In particolare, si fornisce assistenza all'accesso ai bandi attivi per l'internazionalizzazione che, frequentemente, vengono pubblicati da MISE, dal MAECI, dal SACE-SIMEST, dalle stesse Regioni o dall'Unione europea; servizi di consulenza assicurativa sulle coperture

¹⁴⁰ per la maggior parte delineata dall'Organizzazione mondiale del commercio (OMC) o convenzioni internazionali che riguardano merci e prodotti speciali come armi, materiale pericoloso, etc.

¹⁴¹ Dalla Politica commerciale comune.

¹⁴² Saputelli G, *Lo Stato regionale italiano e il riparto di competenze in materia di attività produttive e sviluppo economico, tra devoluzione e accentramento*, in "Federalismi.it", 22 novembre, 2017.

per i rischi all'esportazione (SACE); informazioni su partecipazione a fiere e missioni all'estero.

Diversamente, negli interventi personalizzati si offrono servizi dedicati quali analisi di progetti, analisi di mercato, studi per aree di paese, assistenza legale, fiscale e amministrativa in materia di commercio estero, ecc.

Nell'attività degli sportelli vengono coinvolti quasi tutti gli enti operativi del Sistema Paese, nonché associazioni di categoria, enti strumentali regionali, banche ed enti fieristici, e dunque, per tale motivo, gli SPRINT costituiscono un importante strumento di coordinamento.

Figura 22: gli enti operativi del Sistema Paese e le loro funzioni

FUNZIONI	AGENZIA ICE	C D P	SA CE	SIM EST	SPRI NT	SISTEM A CAMER ALE
PROMOZIONE	×				×	×
CONSULENZA	×		×	×	×	×
FINANZIAMENTO	×	×	×	×	×	×
FORMAZIONE	×			×	×	×
CAPITALE DI RISCHIO		×	×	×		
ASSICURAZIONE			×			

Fonte: elaborazione propria

3.7 Un esempio di funzionamento del Sistema Paese: il “Patto per l’export”

Il “Patto per l’export” è stata la risposta del Sistema Paese per far fronte allo shock esogeno e alle conseguenze negative sull'internazionalizzazione delle imprese causate dall'emergenza Covid-19. Esso rappresenta un chiaro esempio di funzionamento del Sistema paese, in quanto la sua elaborazione (e successivamente attuazione) ha visto la partecipazione e il coordinamento di tutto il Sistema Paese.

In particolare, il “Patto per l’export” è un progetto che è stato promosso e fortemente voluto dal Ministero degli Affari esteri, con l'intento di rilanciare il “Made in Italy” nel mondo. Le materie d'intervento sono emerse dopo numerose riunioni e consultazioni avvenute nella Cabina di regia per l'Italia internazionale 2020 e dopo una serie di incontri virtuali (12 tavoli settoriali), i quali sono stati organizzati dal MAECI con il supporto della Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese; sono stati ascoltati e coinvolti le associazioni di categoria rappresentative (147 associazioni), i

territori e i rappresentanti degli Enti operativi (ICE, SACE, SIMEST) e del Sistema Camerale.

Da queste riunioni sono emerse criticità e problematiche del Sistema Paese, le cui possibili soluzioni sono state poi inserite sotto forma di obiettivi nel “Patto per l’export”, un documento che è stato sottoscritto¹⁴³ l’8 giugno 2020 alla Farnesina, e nel quale sono confluiti 2,72 miliardi di euro di risorse finanziarie¹⁴⁴.

Dopo la firma del “Patto per l’export”, sono stati realizzati diversi Roadshow per illustrare alle PMI e al Sistema Camerale i nuovi strumenti dedicati e le opportunità offerte dal Patto.

Difatti, ciascun appuntamento ha visto il coinvolgimento di rappresentanti della Farnesina, di ICE-Agenzia, di SACE, di SIMEST e di UNIONCAMERE e si è concluso con una sessione dedicata ai quesiti posti dalle imprese ai relatori.

Il documento del “Patto per l’export” si basa su tre “principi” e sei “pilastri”.

I principi del Patto sono l’unità, la collaborazione e la trasparenza. Difatti, il Patto conferma l’esistenza di un punto di riferimento istituzionale unitario, che è al servizio del Sistema Paese attraverso un canale di comunicazione permanente fra le Parti, e invita quest’ultime a collaborare nel rispetto della complementarità delle competenze in materia d’internazionalizzazione con trasparenza, lealtà ed efficacia¹⁴⁵.

I “pilastri” sono suddivisi in materie quali comunicazione, formazione e informazione, commercio digitale, sistema fieristico, promozione integrata e finanza agevolata.

In particolare, per quanto concerne la comunicazione, il Sistema Paese ha puntato su campagne di comunicazione strategica e integrata a favore del made in Italy attraverso l’utilizzo di piattaforme digitali. Per far questo, il Sistema Paese è intervenuto in una duplice azione: il programma “Made in Italy”¹⁴⁶, vale a dire una campagna straordinaria di comunicazione volta a sostenere le esportazioni italiane e

¹⁴³ Dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, il Ministro dello Sviluppo Economico, il Ministro dell’Economia e delle Finanze, la Ministra delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, la Ministra delle Infrastrutture e dei Trasporti, il Ministro dell’Università e della Ricerca, il Ministro per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, il Ministro dell’Innovazione Tecnologica e della Digitalizzazione e gli altri membri della Cabina di Regia ed i rappresentanti del mondo imprenditoriale italiano.

¹⁴⁴ Ministero degli Affari Esteri, Ministero dello sviluppo economico, *Cabina di regia per l’Italia internazionale, IX riunione*, 15 dicembre 2020.

¹⁴⁵ Ministero degli Affari Esteri, “*Patto per l’export*”, 8 giugno 2020.

¹⁴⁶ Programma che nasce in riferimento all’art. 72, comma 1, lett. a) del D.L n. 18/2020 (cd. Decreto “Cura Italia” - Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19).

l'internazionalizzazione del sistema economico¹⁴⁷, e il lancio di campagne social e di digital marketing per gli enti operativi¹⁴⁸.

Per il “pilastro” formazione e informazione, poiché dalla Cabina di Regia e dai tavoli settoriali era emerso un deludente dato sulla conoscenza (e il conseguente uso) da parte delle PMI dei finanziamenti esistenti degli enti operativi (solo lo 0,5% delle PMI italiane esportatrici, circa 800 su oltre 140.000, si è avvalsa nel 2019 dei finanziamenti agevolati SIMEST¹⁴⁹) e un’attenta preoccupazione sullo stato di cultura digitale delle PMI, si è scelto di rendere più semplice alle PMI l’accesso ai servizi offerti dagli enti operativi. Per fare questo il Sistema Paese ha agito creando un unico portale per l’internazionalizzazione, ovvero “www.export.gov.it” un sito realizzato da MAECI, ICE, SACE e SIMEST, operativo dal 18 settembre 2020, che riunisce in un unico spazio tutti gli incentivi e gli strumenti a sostegno dell’export e dell’internazionalizzazione; mentre, per migliorare la cultura digitale delle PMI, sono stati realizzati dei corsi online chiamati “education to export” per facilitare e incentivare l’accesso delle PMI all’intera gamma di strumenti messi a disposizione dagli enti operativi a sostegno dell’export e dell’internazionalizzazione.

Inoltre, sono stati realizzati: servizi di Advisory su tematiche tecniche (come il supporto doganale); percorsi formativi per PMI in modalità blended¹⁵⁰; webinar formativi (oltre 70 con più di 250 ore di formazione erogate); nuove pubblicazioni per far conoscere il Made in Italy nel mondo e agevolare l’internazionalizzazione delle PMI¹⁵¹; aggiornati siti istituzionali (Italia.it, informercatiesteri.it).

Sul commercio digitale e sul sistema fieristico, dato che la pandemia di Covid-19 ha comportato un notevole aumento degli acquisti in modalità e-commerce e l’annullamento di eventi promozionali e fiere, il Sistema Paese ha deciso di attuare un cambio di passo sul digitale, puntando sugli e-commerce e l’organizzazione di fiere e missioni virtuali. Per far questo il Sistema Paese è intervenuto sul commercio digitale mediante l’ICE-Agenzia, stabilendo delle intese sia con le principali piattaforme

¹⁴⁷ Per maggiori informazioni consultare: <https://appaltinnovativi.gov.it/made-in-italy>.

¹⁴⁸ In particolare, su SACE per favorire la diffusione di prodotti assicurativi e finanziari a supporto degli imprenditori italiani.

¹⁴⁹ Ministero degli Affari Esteri, *patto sull’export*, 8 giugno 2020.

¹⁵⁰ Approccio di eLearning che combina i metodi tradizionali in aula e la formazione autonoma per creare una metodologia ibrida.

¹⁵¹ In particolare, è stato pubblicato un e-book per far conoscere alle PMI i nuovi bandi attivi per l’internazionalizzazione (“Una guida per partire: Strumenti e servizi pubblici a portata di PMI”) e una brochure in lingua inglese (“Excellence. Italian main industrial sectors”) per presentare il Made in Italy nel mondo.

internazionali di e-commerce, sia con altre più localizzate¹⁵², secondo la formula “più contratti, più prodotti, più paesi”¹⁵³, mentre, per il sostegno al sistema fieristico, si è intervenuti mediante rimborsi forfettari sulle spese di partecipazione a fiere, che erano state annullate per via della pandemia, finanziamenti e la creazione di fiere e missioni virtuali¹⁵⁴.

Per la promozione integrata si è cercato di coniugare in una logica di sistema le eccellenze del made in Italy nei diversi profili: economico, culturale, scientifico e tecnologico. Per far ciò si è puntato su due assi prioritari: da un lato, la valorizzazione dell’eccellenza italiana nei settori innovativi e ad alto contenuto tecnologico (ad esempio l’industria aerospaziale; meccanica avanzata; green economy, economia circolare; blue economy); dall’altro ad azioni finalizzate alla promozione dell’offerta italiana in filiere produttive adiacenti (moda e tessile, macchinari per la lavorazione del legno e design, turismo, automotive ed agroalimentare). Per far ciò sono stati finanziati circa 2000 eventi su 130 paesi, riguardanti iniziative di promozione integrata in collaborazione di Ambasciate, Consolati e Istituti Italiani di Cultura e iniziative di business matching, promosse da SACE in coordinamento con la rete diplomatico-consolare e con ICE, tra imprese esportatrici italiane e potenziali acquirenti esteri.

Infine, sulla finanza agevolata, la crisi economica causata dalla pandemia ha portato la Cabina di regia ad optare per un potenziamento generale delle risorse pubbliche da destinare all’offerta di finanziamenti a tassi agevolati e sistemi di garanzia a favore del sistema imprenditoriale italiano.

Questo è avvenuto con il rafforzamento del fondo 394/81¹⁵⁵ con agevolazioni, la possibilità alle PMI di ottenere finanziamenti a fondo perduto fino al 50% in linea con i margini più consentiti dalle disposizioni del Temporary Framework¹⁵⁶, l’estensione

¹⁵² In base al documento rilasciato dal Ministero degli affari Esteri e del Ministero dello sviluppo economico durante la IX riunione della Cabina di regia per l’Italia internazionale sono stati stipulati cinque accordi con Amazon, due con Alibaba, e altri con Wechat, Tencent, Jindong, Ocado, Frisco, Walmart, Food2China, Bakhetle, Flipkart, GMarket, 4 Douglas, The Central, Galaxus, Eataly, Tannico, Mytheresa, Evino, Lazada, Piattaforme dei Monopoli di Stato del Québec ed Ontario. Questa iniziativa ha coinvolto 3312 imprese di cui 1086 già attive alla vendita di prodotti online e 2226 in fase di ammissione.

¹⁵³ Ministero degli Affari Esteri, “*Patto per l’export*”, 8 giugno 2020.

¹⁵⁴ In particolare, per sviluppare le fiere virtuali si è creata una piattaforma chiamata “FIERA SMART 365” che permette la realizzazione di fiere virtuali, incontri B2B e vere e proprie missioni imprenditoriali virtuali.

¹⁵⁵ Il fondo finanziario gestito da Simest, che eroga finanziamenti agevolati per attività di internazionalizzazione (fiere, e-commerce, patrimonializzazione, inserimento sui mercati esteri, programmi di assistenza tecnica, Temporary Export Manager, studi di fattibilità).

¹⁵⁶ Disposizione con la quale la Commissione europea ha consentito agli Stati membri di adottare misure di sostegno al tessuto economico in deroga alla disciplina ordinaria sugli aiuti di Stato. Per maggiori

dell'operatività del fondo a tutti i Paesi dell'UE (precedentemente il fondo era riservato solo ai paesi extra-UE) e l'incremento dei massimali dei finanziamenti concessi.

In particolare, sono cresciuti i massimali finanziabili per la patrimonializzazione (da 400 mila a 800 mila euro); per fiere, mostre e missioni di sistema (da 100 a 150 mila euro); per studi di fattibilità (da 150 mila a 200 mila euro); per studi collegati a investimenti commerciali (da 300 mila a 350 mila euro); per l'inserimento in mercati esteri (da 2.5 milioni a 4 milioni di euro); per l'e-commerce (da 300 mila a 450 mila euro)¹⁵⁷.

informazioni consultare: "Temporary framework for State aid measures to support the economy in the current COVID-19 outbreak - COM 2020/C 91 I/01".

¹⁵⁷ Per maggiori informazioni consultare: Simest.it.

CAPITOLO 4

Studio di caso: la Maltese Italian Chamber of Commerce (MICC)

4.1 La Maltese Italian Chamber of Commerce

Sin dai tempi più antichi, grazie alla vicinanza geografica e grazie alle conseguenti numerose affinità culturali tra i due popoli, le relazioni tra Malta e Italia sono sempre state intense, soprattutto quelle commerciali, grazie anche alla posizione geografica maltese, un'isola al centro del Mediterraneo, che storicamente ha sempre attratto uomini d'affari provenienti dal Nord Africa, Medio Oriente e Italia.

Tuttavia, solo nel 1988, su iniziativa dell'allora Ambasciatore presente a Malta, Marcello Spatafora, fu proposto ad Anthony Miceli-Farrugia, un imprenditore di origini siciliane, Cavaliere di Malta e pioniere dello sviluppo industriale dell'isola¹⁵⁸, di costituire la Camera di Commercio Italo-Maltese (in inglese, Maltese Italian Chamber of Commerce).

Lo scopo principale della creazione di una Camera di Commercio a Malta era quello di promuovere e sviluppare gli scambi commerciali, industriali e finanziari tra Malta e Italia, garantendo assistenza agli imprenditori di entrambi i paesi nella diversificazione delle loro operazioni verso il mercato maltese/italiano.

La prima riunione della MICC si tenne il 1° marzo 1988, presso lo storico edificio della Camera di Commercio Italo-Maltese a Valletta. A tale riunione parteciparono 50 imprenditori locali, i quali, insieme, costituirono la Maltese Italian Chamber of Commerce, un'Associazione libera, elettiva e senza scopo di lucro, che aveva l'obiettivo di diventare il punto di riferimento per tutti gli imprenditori interessati a svolgere attività commerciali tra Malta e Italia.

Il 15 gennaio 1991, ai sensi della legge 10 luglio 1970 n.51, venne riconosciuta come unica ed ufficiale Camera di Commercio italiana presente a Malta, e ad oggi conta

¹⁵⁸ In particolare, Antony Miceli-Farrugia è stato Amministratore delegato della Simonds Farsons Cisk un'importantissima industria maltese produttrice di birre e bevande analcoliche e per le sue iniziative è stato onorato dal Presidente di Malta come Membro dell'Ordine al Merito, dal Presidente della Repubblica Italiana come Grande Ufficiale al Merito della Repubblica Italiana e dalla Regina Elisabetta II come Molto venerabile ordine dell'ospedale di San Giovanni di Gerusalemme (Most Venerable Order of the Hospital of Saint John of Jerusalem).

circa 130 membri¹⁵⁹. Attualmente, la MICC si trova nella città di Ta' Xbiex, al n. 55/1 di via Giuseppe Cali.

Da 25 anni la MICC è specializzata nell'assistenza dell'imprenditoria italiana, interessata ad internazionalizzare a Malta.

In particolare, tra le attività della MICC, oltre ai servizi comuni delle Camere di commercio all'estero, troviamo servizi informativi sul mercato imprenditoriale maltese; eventi sociali e di orientamento come il Malta Business Club¹⁶⁰; assistenza e consulenze specializzate per garantire massimo supporto agli imprenditori intenzionati ad investire a Malta o alla ricerca di nuovi partner commerciali; ricerche di mercato e partenariato.

Dal 1996 l'Ambasciata italiana a Malta ha affidato alla MICC l'organizzazione annuale del Padiglione Italia presso la Fiera Internazionale di Malta. Questa è diventata l'attività più importante della Camera¹⁶¹.

Inoltre, la MICC è membro dell'Associazione, Assocamerestero e, tramite quest'ultima, prende parte attivamente alla promozione del "Sistema Paese" nel mondo, partecipando ad iniziative di carattere nazionale e internazionale, volte a favorire l'internazionalizzazione delle imprese italiane e la promozione del Made in Italy nel mondo.

4.2 Le attività ordinarie della Maltese Italian Chamber of Commerce

Come analizzato nel terzo capitolo, le funzioni ordinarie delle Camere di Commercio all'Estero non sono così differenti da quelle delle Camere di Commercio Nazionali, se non per alcuni servizi dedicati alle imprese che vogliono internazionalizzare nel territorio delle Camere di Commercio all'estero. Difatti, queste ultime, essendo localizzate in territori stranieri, hanno una maggiore conoscenza e specializzazione dei mercati esteri.

Tra i servizi più richiesti alla Camere di Commercio Italo-Maltese, ci sono le visure camerali, documenti spesso richiesti dalle aziende per avere informazioni su imprese iscritte presso il Registro delle Imprese (dati anagrafici e legali, forma giuridica, ragione sociale, sede legale, tipologia di attività svolta, informazioni relative agli organi

¹⁵⁹ Questi si riuniscono nell'annuale Assemblea Generale, che è presieduta dal Presidente e dal Consiglio, composta da 9 membri.

¹⁶⁰ Serie di eventi offerti dalla MICC per offrire a chi vi partecipa un momento unico di formazione circa le principali tematiche connesse all'apertura di nuove attività o collaborazioni in territorio maltese.

¹⁶¹ MICC, *Il Padiglione italiano alla 49° Fiera Internazionale di Malta*, in "l'informatore", 6 luglio 2006.

di amministrazione e alle cariche sociali, bilanci, statuti e altre informazioni pubbliche). In particolare, le visure camerali possono essere di tipo ordinario o storico: le prime comprendono i company details (denominazione, dati anagrafici, contatti, sede legale e sedi secondarie, forma giuridica, data di costituzione), gli authorised shares (capitale sociale e quote societarie) e l'involved parties (titolari e soci con relative quote, cariche amministrative, di controllo e qualifiche, statuto della società); le seconde comprendono i dati delle visure di tipo ordinario, ma aggiungono tutti i dati storici dell'impresa a partire dalla sua costituzione (cambi di proprietà, bilanci della società, annual return, documenti non registrati ecc.).

Un altro importante servizio offerto dalla Camera di Commercio Italo-Maltese è la pubblicazione quotidiana delle gare di appalto pubbliche maltesi (tender), che frequentemente vengono annunciate dal Governo di Malta. Il servizio Tender della MICC è riservato ai soci e permette loro di conoscere, in anteprima, tutte le gare d'appalto pubbliche e private indette sull'isola. Inoltre, la MICC garantisce assistenza per il conseguimento delle pratiche burocratiche per la partecipazione ai tender maltesi.

Un altro servizio richiesto è quello delle contact list: la MICC, quotidianamente, aggiorna le liste d'impresе italiane ed estere registrate a Malta, creando, in questo modo, registri d'impresa contenenti contatti commerciali attivi in suolo maltese.

In particolare, il servizio contact list è un servizio dedicato che ogni impresa che vuole internazionalizzare a Malta può richiedere per avere un campione di possibili clienti o soci con cui avviare iniziative di carattere commerciale. Difatti, attraverso le contact list, è possibile sponsorizzare soci, proporre iniziative di carattere promozionale, nonché organizzare vere e proprie missioni imprenditoriali, le quali possono concludersi in operazioni di business to business (B2B) con altre aziende.

Inoltre, la MICC, attraverso le contact list, opera in coordinamento con l'Ambasciata italiana a Malta, offrendo un servizio informativo sulle imprese e sugli imprenditori italiani che decidono di avviare IDE a Malta.

Infine, la MICC promuove quotidianamente progetti di carattere imprenditoriale ed economico, volti alla promozione del Made in Italy e dell'internazionalizzazione delle imprese italiane a Malta e partecipa attivamente a tutte le iniziative proposte dal "Sistema Paese" attraverso l'associazione Assocamerestero.

4.3 Il progetto “Box Tasting”

Un interessante programma, a cui io stesso ho preso parte nell’elaborazione, durante la mia esperienza di tirocinio alla MICC, è senz’altro il progetto “Box Tasting”.

“Box Tasting” è nato dall’idea del Segretario Generale della Camera di Commercio Italo-Maltese, Enry Donato Di Giacomo, che, prendendo spunto da varie iniziative già realizzate in Italia, ha deciso di elaborare un progetto per la realizzazione di eventi degustativi in live stream con la formula “wine tasting box” per il mercato maltese.

Per “wine tasting box”, si intende un servizio in cui avviene una consegna a domicilio di un pacco direttamente nelle case/uffici dei consumatori (individui, importatori e distributori locali). All’interno di ogni pacco è presente una selezione di vini e prodotti tipici e, successivamente, in una data specifica, viene offerta una lezione di degustazione online in live stream, impartita da Sommelier ed esperti del settore.

Nel progetto originale i Sommelier e gli esperti di settore sarebbero stati invitati delle aziende vitivinicole e agroalimentari incaricate di fornire i prodotti contenuti nel box¹⁶².

Ogni prodotto contenuto nel “box tasting” sarebbe stato offerto e selezionato d’aziende italiane interessate ad internazionalizzare a Malta e a fine evento sarebbe stata allestita una “sala virtuale” dedicata agli importatori e distributori maltesi in cui le aziende italiane avrebbero potuto presentarsi, e, se possibile, avviare operazioni di business to business (B2B).

Il progetto “box tasting” mira da una parte a portare il gusto e la cultura italiana direttamente nelle case/uffici delle persone, promuovendo così il Made in Italy e il gusto italiano, dall’altra a favorire intese B2B tra importatori e distributori maltesi e PMI italiane interessate al mercato maltese.

Inoltre, il progetto “box tasting” è stato proposto come tentativo di risposta all’impossibilità di organizzare degustazioni, fiere e promozioni di prodotti dal vivo a causa della pandemia di Covid-19. Difatti, con l’emergenza Covid-19 degustazioni, fiere e promozioni all’estero sono state quasi tutte annullate, oppure realizzate esclusivamente da remoto (webinar, eventi in live stream, fiere online ecc.).

Purtroppo, il progetto “box tasting” è stato solo elaborato, ma non attuato durante la mia permanenza di tirocinio. Come si può evincere, si tratta di un progetto ambizioso

¹⁶² Ciò era legato ad un duplice scopo attuare azioni di Business to Consumer (B2C) e successivamente favorire e promuovere azioni di Business to business future (B2B).

poiché, oltre a mirare agli obiettivi già citati, può promuovere l'internazionalizzazione delle PMI, permettendo loro di raggiungere mercati ad alto potenziale come quello maltese, e creare nuovi mercati di sbocco e canali di vendita; favorire, anche se in piccola parte, la ripartenza del settore vinicolo e agroalimentare all'estero, in un momento storico in cui gli export manager si muovono meno e le fiere e gli eventi/degustazioni dal vivo sono caldamente sconsigliati.

Inoltre, poiché il progetto "box tasting" si realizza esclusivamente da remoto, ciò permette alle PMI di svilupparsi nell'e-commerce in un momento in cui il mercato online sta rivelando le sue potenzialità.

4.4 Il progetto "Fondi Export"

Un altro progetto elaborato durante la mia esperienza di tirocinio è stato il progetto "Fondi Export".

Fondi Export nasce da un'intuizione di una mia collega di lavoro, anche lei tirocinante, e dalla volontà del Segretario Generale della MICC di investire in un progetto-studio per la realizzazione di un unico portale web in cui racchiudere e catalogare tutti bandi pubblici, disponibili in Italia, per il sostegno e la promozione dell'internazionalizzazione delle imprese.

Il problema della creazione di un portale unico, che raggruppi tutti i bandi italiani come si è visto nel terzo capitolo, è stato tema centrale anche durante le riunioni della Cabina di Regia per l'Italia Internazionale 2020 e obiettivo del Patto per l'export. Tuttavia, la MICC è riuscita ad elaborare un programma più sofisticato, garantendo la massima visibilità di ogni bando e un servizio di accompagnamento per le imprese e gli imprenditori italiani interessati ad internazionalizzare a Malta.

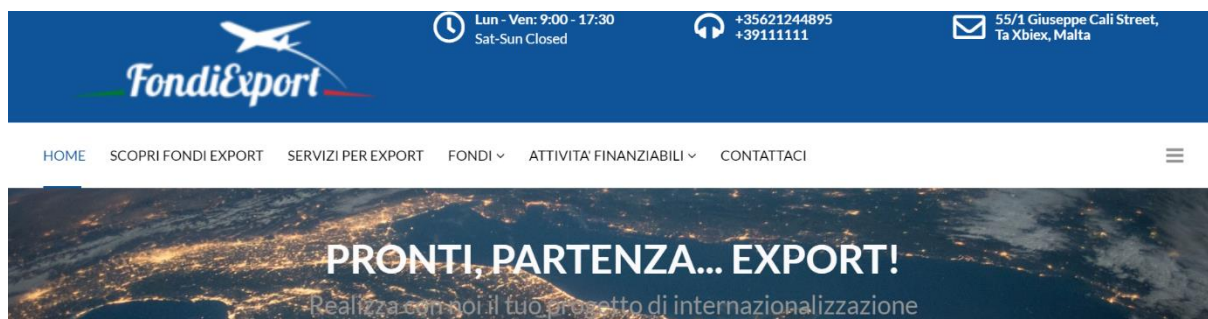
In particolare, l'esigenza di creare un portale unico trovava la sua spiegazione in più motivi.

In primo luogo, come visto nel terzo capitolo, gli organi dello Stato incaricati di erogare i fondi per l'internazionalizzazione delle imprese sono diversi (SACE, SIMEST, Regioni, Camere di Commercio, ICE-Agenzia) e ciò genera spesso confusione per le imprese, le quali non sanno a quale ente affidarsi e chiedere aiuto.

Inoltre, spesso le imprese hanno lamentato una difficoltà nel reperire informazioni adeguate sui fondi disponibili a cui possono avere accesso e, quindi, creare

un portale unico, con tutte le informazioni sui bandi e un servizio di consulenza diretta, era uno degli obiettivi chiave della MICC.

Figura 23: homepage di Fondi Export



Fonte: <https://www.fondiexport.it/>

Come si può vedere in figura 23, Fondi export è un motore di ricerca dove è possibile trovare sia i fondi disponibili di tutto il Sistema Camerale e del Sistema Paese, che le attività finanziabili¹⁶³.

In particolare, tra le attività finanziabili troviamo le “attività di export a Malta”, funzionalità del motore di ricerca di fondi export che permette di trovare ogni bando italiano finalizzato al finanziamento all’export italiano.

Figura 24: il motore di ricerca di fondi export

Fonte: <https://www.fondiexport.it/>

¹⁶³ Per maggiori informazioni consultare: <https://www.fondiexport.it/>

Figura 25: esempio di Bando ricavabile da fondi export

MALTA TRADE FAIR 2020 PER PMI DELLA PUGLIA

 ATTIVITA' EXPORT A MALTA

Data di scadenza: 31-12-2021

Regione Di Provenienza: Puglia

Attività Estere: Partecipazione a fiere, Temporary Export Manager e servizi di consulenza , Studio di fattibilità

Tipologia Di Azienda: Grande impresa

Tipologia di finanziamento: Finanziamento a Tasso Agevolato

Scadenza: A Sportello

Importo massimo finanziabile: Oltre €100.000

Ente finanziatore: REGIONE PUGLIA

Fonte: <https://www.fondiexport.it/>

Tra i servizi offerti di fondi export troviamo: consulenze per l'accesso ai fondi, partecipazioni ad attività estere per l'internazionalizzazione e il servizio “chiavi in mano” dove l'impresa interessata può richiedere alla MICC, un servizio di consulenza integrato che parte dalle modalità di accesso ai fondi fino alla realizzazione dell'attività.

“Fondi Export” è stato pubblicizzato con un'intensa campagna social attuata utilizzando i principali social network quali Instagram, Facebook, Twitter e LinkedIn.

In particolare, su Instagram è stata impostata una strategia di digital marketing di cui io stesso mi occupavo¹⁶⁴: sono stati realizzati “post” pubblicitari e di marketing utilizzando programmi professionali (quali Buffer e Pilot poster¹⁶⁵) e hashtag¹⁶⁶ (#) appropriati¹⁶⁷.

Inoltre, essendo “Fondi Export”, principalmente, un motore di ricerca di bandi e opportunità da svolgere all'estero, ogni qualvolta che veniva pubblicato un bando legato ad un determinato territorio, veniva effettuata una ricerca di followers specifici, ovvero possibili soggetti (imprese e imprenditori) che avrebbero potuto trovare interesse nel

¹⁶⁴ A settembre 2020 il profilo Instagram della MICC aveva 200 followers, un numero non elevato, se considerato il numero di italiani presenti a Malta (5.724). A dicembre 2020, grazie ad un'intensa campagna social e la pubblicizzazione di fondi export il numero di followers della MICC è più che quadruplicato superando i 1500 followers.

¹⁶⁵ Programmi che permettono di organizzare e diversificare l'attività social di un'azienda.

¹⁶⁶ Termine tecnico per indicare un tipo di tag utilizzato su servizi web e social network per aggregare tematiche e rendere più facile per gli utenti trovare messaggi su contenuti specifici

¹⁶⁷ In particolare, per l'internazionalizzazione delle imprese i più usati in Italia sono: #export; #international; #italia; #business; #startup; #smallbusiness; #marketing; #fondi; #economia; #innovazione; #italiadigitale; #bando; #pmi; #aziendeitaliane; #Igdaily (hashtag che si utilizza per indicare un'attività quotidiana); #impreseitaliane; #imprenditore; #followme (hashtag che si utilizza per attirare nuovi followers); #instagramhub; #innovazione; #impresa; #businessitalia; #fareimpresa; #instagood; #azienda ; #cameradicommerce; #giovaniimprenditori;

mercato maltese e nell'attività di una Camera. La ricerca di possibili followers veniva effettuato attraverso studi preliminari (analisi sui competitors e sul mercato) e soprattutto attraverso l'uso degli hashtag.

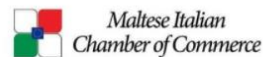
Figura 26: esempio di post pubblicitario di Fondi export su Instagram (I parte)

VUOI INTERNAZIONALIZZARE A MALTA?

Scopri le opportunità del Bando
"PROGETTI DI PROMOZIONE
DELL'EXPORT E PER LA
PARTECIPAZIONE A EVENTI
FIERISTICI - ANNO 2021"
pubblicato dalla Regione
Emilia-Romagna e dai vita ai
tuoi progetti!



WWW.ITALIAMALTA.NET
INFO@MICC.ORG.MT
+356 21244895



Maltese Italian
Chamber of Commerce

Fonte: <https://www.instagram.com/p/CJD82YbHTj1/>.

Figura 27: esempio di post pubblicitario di Fondi export su Instagram (II parte)

Tipologia d'azienda: **Micro Impresa, PMI**

Data Di Scadenza: **31-12-2020**

ATTIVITÀ ESTERE: **PARTECIPAZIONE A FIERE,
PROMOZIONE E COMUNICAZIONE SUI MERCATI
ESTERI, PATRIMONIALIZZAZIONE**

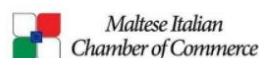
Ente finanziatore: **REGIONE EMILIA-ROMAGNA**

Importo massimo finanziabile: **€5.000 - €10.000**

scadenza: **a Sportello**

Tipologia di finanziamento: **Contributo a Fondo
Perduto**

WWW.ITALIAMALTA.NET
INFO@MICC.ORG.MT
+356 21244895



Maltese Italian
Chamber of Commerce

Fonte: <https://www.instagram.com/p/CJD82YbHTj1/>.

4.5 L'adesione della MICC alle iniziative del "Sistema Paese": il progetto "Stay Export"

"Stay Export" è un progetto nel quadro del "progetto SEI¹⁶⁸", che è stato promosso da Unioncamere e realizzato dalle Camere di commercio italiane all'estero con il supporto di Assocamerestero, per permettere al Sistema Camerale di realizzare e mettere a disposizione, attività e servizi a supporto delle PMI esportatrici durante l'emergenza sanitaria¹⁶⁹.

Nel dettaglio, il progetto "Stay Export" è stato articolato in due fasi: nella prima sono state fornite da parte delle Camere di commercio italiane, schede informative aggiornate sui paesi a maggior interscambio commerciale con l'Italia alle imprese italiane esportatrici¹⁷⁰ iscritte nei Registri d'Impresa territoriali delle Camere.

Nella seconda fase sono stati organizzati, dalle Camere di commercio all'estero (CCIE), webinar formativi/informativi e servizi di orientamento individuale a distanza (web-mentoring), per le PMI interessate.

Il progetto "Stay Export" ha coinvolto 66 CCIE, operanti nei 45 paesi di maggiore interscambio commerciale con l'Italia¹⁷¹, e ha permesso a molte PMI e imprenditori italiani di avere accesso a diverse formazioni specialistiche e attività di web-mentoring (oltre 130 webinar realizzati tra ottobre e dicembre 2020), riguardanti temi legati ad opportunità di business, tecnologie innovative, opportunità all'estero, orientamenti all'export e nuove tendenze di mercato.

¹⁶⁸ Progetto realizzato dal Sistema Paese al Sostegno all'export dell'Italia con la quale è stato creato un helpdesk per offrire un supporto alle imprese nelle loro attività internazionali.

¹⁶⁹ Unioncamere, *Stay Export, orientamento e supporto per le Pmi*, in "cameredicommercioflash", n°4, 18 settembre 2020.

¹⁷⁰ Rientranti in una delle seguenti categorie: "potenziali esportatrici", imprese che negli ultimi tre anni non hanno mai esportato ma presentano un elevato interesse ed effettive capacità e potenzialità di presenza all'estero; "occasional esportatrici", imprese che negli ultimi tre anni hanno esportato per un solo anno o quelle che esportano per meno del 20% del fatturato; "abituali esportatrici", imprese che negli ultimi tre anni hanno esportato per almeno due anni, e/o quelle che esportano in almeno tre mercati esteri e/o quelle che esportano per oltre il 20% del fatturato.

¹⁷¹ Australia (Sydney, Melbourne, Brisbane, Perth), Belgio (Bruxelles), Brasile (Rio de Janeiro, San Paolo, Belo Horizonte, Florianopolis), Canada (Montreal, Toronto, Vancouver), Cina (Pechino, Hong Kong), Corea (Seoul), Danimarca (Copenaghen), Francia (Marsiglia, Nizza, Lione), Germania (Francoforte e Monaco), Giappone (Tokyo), Grecia (Salonicco, Atene), India (Mumbai), Israele (Tel Aviv), Lussemburgo (Lussemburgo), Messico (Città del Messico), Olanda (Amsterdam), Polonia (Varsavia), Portogallo (Lisbona), Regno Unito (Londra), Repubblica Ceca (Praga), Romania (Bucarest), Russia (Mosca), Slovacchia (Bratislava), Spagna (Madrid, Barcellona), Stati Uniti (Chicago, New York, Houston, Los Angeles, Miami), Svezia (Stoccolma), Svizzera (Zurigo), Turchia (Istanbul, Izmir), Ungheria (Budapest).

La MICC fin da subito ha aderito al progetto “Stay Export”, proponendo tre diversi webinar incentrati sulla tecnologia blockchain¹⁷², il Real estate a Malta e l’intelligenza artificiale (IA).

A questi webinar sono intervenuti i massimi esperti dei settori scelti e si è permesso di garantire un percorso di formazione gratuito a PMI e imprenditori italiani desiderosi di internazionalizzare a Malta.

I temi scelti dalla MICC riguardavano da vicino le nuove tendenze e prospettive del mercato maltese.

Difatti, Malta è conosciuta come la “Blockchain Island”, poiché è stato uno dei primi stati al mondo a creare un framework ad hoc per questa tecnologia. Dunque, si tratta del luogo ideale dove aprire un nuovo business in un settore in forte crescita come quello della Blockchain.

Inoltre, Malta si è portata avanti anche sul tema dell'intelligenza artificiale, con l’obiettivo dichiarato di far diventare l’Isola di Malta una “Digital Island” per start up, società finanziarie e soprattutto società di gaming e fintech.

Infine, è stato proposto il webinar sul Real estate, in quanto negli ultimi 8 anni c’è stata un’esplosione del mercato immobiliare a Malta che ha garantito la partecipazione in appalti diretti e indiretti a numerose aziende italiane. Pertanto, questo webinar è stato offerto per spiegare le opportunità del mercato immobiliare maltese a PMI interessate ad investire in quel settore.

¹⁷²La blockchain (catena di blocchi) è un insieme di tecnologie che permettono la creazione di un registro digitale aperto e distribuito, in grado di memorizzare record di transazioni di tracciamento degli asset (tangibili o intangibili) in una rete di business in modo sicuro, verificabile e permanente.

CONCLUSIONE

Come analizzato, l'internazionalizzazione delle imprese è un fenomeno vasto, che dipende da numerosi aspetti di natura economica, geografica e politica, nonché dalle diverse caratteristiche di un'impresa.

Nel primo capitolo è stata riscontrata l'esistenza di diverse teorie, le quali illustrano le motivazioni teoriche sul perché le imprese decidono di internazionalizzare.

In primo luogo, le imprese, soprattutto di grandi dimensioni, sono incentivate ad internazionalizzare per cogliere l'opportunità di replicare o acquisire dei vantaggi oligopolistici o monopolistici in altri paesi. Questi vantaggi acquisibili o replicabili possono essere di costo, di tecnologia, di differenziazione, oppure dovuti al possesso o acquisizione di particolari proprietà materiali o immateriali.

Diversamente, le PMI, per motivi legati ai costi e alla semplicità, solitamente internazionalizzano attraverso l'export, che rappresenta la forma più elementare di attività estera, ma anche quella che può porre le condizioni per favorire successivamente forme più complesse d'internazionalizzazione, come ad esempio gli accordi di cooperazione (franchising, licensing, piggyback e le joint adventures) o gli investimenti diretti all'estero.

Nel terzo capitolo è stato analizzato come l'Italia, per mezzo del Sistema Paese, disponga di diversi organi per favorire, incentivare e sostenere l'internazionalizzazione delle imprese italiane. MISE e MAECI rappresentano i Ministeri più importanti per la delineazione degli indirizzi politici sulle politiche d'internazionalizzazione, mentre le diverse Agenzie, Società e Camere di Commercio rappresentano gli strumenti con cui attuare i programmi delineati.

I programmi nazionali volti all'internazionalizzazione vengono decisi per mezzo della Cabina di regia per l'Italia internazionale.

In essa, come si è visto, l'intero "Sistema Paese" analizza e delinea gli obiettivi e le linee da attuare per l'internazionalizzazione del nostro paese.

Ad esempio, come analizzato nel terzo capitolo, nel 2020, dalla Cabina di Regia, è emerso il "Patto per l'export", un progetto che punta a contenere i danni della pandemia sull'internazionalizzazione italiana e pone anche delle soluzioni per le sfide economiche di oggi e di domani, soprattutto sulla digitalizzazione ed e-commerce delle imprese italiane.

La pandemia di Covid-19 ha provocato uno shock per i movimenti internazionali e l'export. Secondo l'ISTAT¹⁷³, nel 2019 l'export italiano aveva terminato l'anno con una crescita del 2,3%, attestandosi a 476 miliardi di euro. Inoltre, l'Italia aveva mantenuto una quota di mercato sul commercio mondiale stabile al 2,84%. Tuttavia, la crisi sanitaria e poi quella economica, hanno fermato la nostra crescita sui mercati internazionali (crescita che durava dal 2010). L'ISTAT ha previsto, per il 2020, un calo dell'export italiano del 13,9%¹⁷⁴ e, secondo il Rapporto ICE-PROMETEIA 2019-2020¹⁷⁵, l'export italiano tornerà ai livelli del 2019 solamente a partire dal 2022.

Per fare ripartire la nostra economia a livello internazionale servirà ovviamente la fine di questa crisi sanitaria ed economica e, quindi, la fine della campagna vaccinale. Tuttavia, serviranno senz'altro altri aiuti economici, soprattutto per le PMI, e anche un maggiore sforzo da parte dello Stato, delle Camere di Commercio e delle Agenzie e Società orientate all'import-export nel far conoscere i propri strumenti e servizi per l'internazionalizzazione delle imprese.

Difatti, come è emerso dal documento ufficiale del “Patto per l'export”¹⁷⁶, solo lo 0,5% delle PMI italiane esportatrici (800 su oltre 140.000) si era avvalsa nel 2019 dei finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione e questo dimostra come lo Stato e anche le diverse Agenzie, Società e Camere di Commercio debbano aumentare la propria visibilità e comunicazione, nonché agevolare e semplificare la ricerca, l'ingresso e la conoscenza per le PMI.

Analizzare un fenomeno come l'internazionalizzazione delle imprese, e degli strumenti che lo Stato adotta nel favorirla, è stata per me un'occasione per approfondire questo tema. La scelta del caso di studio è stata influenzata dalla mia esperienza di Erasmus alla Maltese Italian Chamber of commerce, esperienza di cui sono fortemente grato.

Nelle Camere di Commercio si offrono diversi servizi, ma soprattutto si cerca di realizzare numerosi progetti orientati all'internazionalizzazione delle imprese e al sostegno imprenditoriale. Grazie alla mia esperienza di tirocinio ho potuto partecipare alla realizzazione dei progetti illustrati nel capitolo quattro, come ad esempio “Box tasting” e “Fondi Export”, ma soprattutto ho potuto constatare come imprese e

¹⁷³ Istat, *annuario statistico 2020, commercio estero e internazionalizzazione delle imprese*.

¹⁷⁴ Ibidem.

¹⁷⁵ ICE-Agenzia, *Rapporto ICE 2019-2020 – L'Italia nell'economia internazionale*, 2020.

¹⁷⁶ Ministero degli Affari Esteri, “Patto per l'export”, 8 giugno 2020.

imprenditori italiani necessitano, almeno inizialmente, di servizi di consulenza e orientamento all'internazionalizzazione.

Per tali ragioni ritengo che il tema dell'internazionalizzazione delle imprese e le modalità con cui lo Stato possa favorire, incentivare e sostenere le imprese durante questo processo siano molto importanti.

I soggetti istituzionali e privati analizzati in questa tesi, nel loro insieme, programmano ed elaborano progetti ambiziosi per favorire il Made in Italy e, vista la situazione attuale, ritengo che un loro rafforzamento, e soprattutto una loro maggiore visibilità, possano rappresentare un'opportunità per il tessuto imprenditoriale italiano, specialmente al termine dell'emergenza, quando si potrà tornare a crescere economicamente.

RINGRAZIAMENTI

Arrivare alla fine di un percorso di studi è sicuramente qualcosa di cui andare fieri, tuttavia se sono arrivato a questo punto non è solo merito mio, ma anche di chi mi è stato accanto e sostenuto.

Pertanto, desidero ringraziare la mia famiglia, mio padre Domenico, mia madre Mariagrazia, mia sorella Vera, mia nonna Carmela e le mie zie e zii.

La Professoressa Laura Sabani per avermi assistito durante la stesura della tesi e per il suo incessabile lavoro svolto da Relatrice.

Il Segretario Generale della Camera di Commercio Italo-Maltese Enry Donato Di Giacomo per avermi dato l'opportunità di effettuare la mia esperienza di Erasmus in Camera e avermi stimolato e aiutato durante tutto il percorso formativo.

I miei amici Alessandro, Getoar, Ilona e Maddalena per avermi sostenuto e aiutato durante gli anni in università.

Firenze, città a cui devo molto e che ho potuto apprezzare in questi anni.

Infine, le Regioni Emilia-Romagna e Toscana, per avermi permesso di usufruire della borsa di studio, senza la quale non avrei potuto conseguire il mio percorso accademico, nonché le Università di Bologna e di Firenze.

Gaetano

BIBLIOGRAFIA

- Ascani A., *Lo Stato, il sostegno dell'economia e gli strumenti pubblici di erogazione di credito alle imprese. Il ruolo di SACE S.p.a. dalle origini al D.l. 8.4.2020 n.23.*, in "euNOMIKA", 24 maggio, 2020.
- Banca d'Italia, *il sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione*, "a cura di" Filippo Vergara Caffarelli e Giovanni Veronese, in "Questione di Economia e Finanza", n. 196, settembre, 2013.
- Baronchelli G., *La delocalizzazione nei mercati internazionali. Dagli IDE all'offshoring*. LED, Milano, 2008.
- Bassanini F., *La politica industriale dopo la crisi: il ruolo della Cassa Depositi e Prestiti*, in "L'Industria", 36(3), 435-454. Doi: 10.1430/81870.
- Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, New York, 2020.
- Demattè C., Perretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2013.
- European Commission (2014), *Annual report on European SMES 2013/2014*.
- Garioni G., *Imprese e Mercati internazionali, soluzioni finanziarie*, Milano, IPSOA, 2013, p.72.
- ICE-Agenzia, *I rapporti tra stato e regioni nelle politiche di sostegno all'internazionalizzazione*, "a cura di" Leopoldo Gudas e Marco Saladini, in "Rapporto ICE 2014-2015", 2015.
- ICE-Agenzia, *Italia Multinazionale 2017: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, a "cura di" Sergio Mariotti e Marco Mutinelli, 2017.
- ICE-Agenzia, *Rapporto ICE 2019-2020 – L'Italia nell'economia internazionale*, 2020.
- Istat, *annuario statistico 2020, commercio estero e internazionalizzazione delle imprese*.

- Istat, *annuario statistico 2020, imprese*.
- Istat, *rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, 2019.
- MICC, *Il Padiglione italiano alla 49° Fiera Internazionale di Malta*, in “l’informatore”, 6 luglio, 2006.
- Ministero degli affari esteri, *“La nuova Farnesina per il Sistema Paese”*, 2011.
- Ministero degli Affari Esteri, *“Patto per l’export”*, 8 giugno 2020.
- Ministero degli Affari Esteri, Ministero dello sviluppo economico, *Cabina di regia per l’Italia internazionale, IX riunione*, 15 dicembre 2020.
- Ministero dello sviluppo economico, *politiche e strumenti per l’internazionalizzazione delle imprese*, 2011.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Il CIPE: cinquant’anni di storia economica del Paese*, 2018.
- Saputelli G, *Lo Stato regionale italiano e il riparto di competenze in materia di attività produttive e sviluppo economico, tra devoluzione e accentramento*, in “Federalismi.it”, 22 novembre, 2017.
- SIMEST, *Il ruolo di SIMEST nei processi di internazionalizzazione e patrimonializzazione delle imprese*, “a cura di” Carlo De Simone, 2019.
- UNCTAD, *World Investment Report*, Chapter 4: *Non equity modes of international production and development*, 2010.
- Unioncamere, Assocamerestero, *“Le Camere di Commercio Italiane all’Estero, Natura, caratteristiche e funzioni”*, “a cura di” Filippo Montera, 2012.
- Unioncamere, *Stay Export, orientamento e supporto per le Pmi*, in “cameredicommercioflash”, n°4, 18 settembre 2020.