



**SAPIENZA**  
**UNIVERSITÀ DI ROMA**

**Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione**

**Dottorato in Studi Politici**  
**Teoria dei processi socio-culturali, politici e della**  
**cooperazione internazionale**

Tesi di dottorato:

**Le imprese italiane nelle Catene Globali del**  
**Valore: il ruolo dei sistemi territoriali nei**  
**processi di internazionalizzazione ed**  
**innovazione**

Tutor:

Prof. Andrea Billi

Candidata:

Dott.ssa Valentina Pescosolido

Il presente documento è distribuito secondo la licenza Tutti i diritti riservati.

# Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>Capitolo 1 - Catene Globali del Valore, produttività e innovazione d’impresa. Il contesto italiano e i contratti di <i>partnership</i> .....</b>	<b>8</b>
1.1 Definizione e inquadramento del concetto di <i>Global Value Chain</i> .....	8
1.2 Il rapporto tra <i>Global Value Chain</i> e produttività .....	9
1.3 <i>Global Value Chain</i> , attività di Ricerca ed Innovazione e il fenomeno del <i>Global Innovation Network</i> .....	11
1.4 Le Catene Globali del Valore in Italia: problematiche e peculiarità .....	16
1.5 Internazionalizzazione delle PMI e strumenti di cooperazione e <i>partnership</i> .....	24
1.6 I primi effetti dell’emergenza pandemica da Covid-19 sull’internazionalizzazione delle imprese .....	33
<b>Capitolo 2 - Rilevazione delle imprese Italiane partecipanti alle Catene Globali del Valore .....</b>	<b>39</b>
2.1 Italia: metodi di individuazione delle imprese facenti parte di una o più Catene Globali del Valore .....	39
2.2 Italia: mappatura delle imprese facenti parte di una o più Catene Globali del Valore... ..	43
2.3 Localizzazione dei distretti industriali e specializzazioni territoriali .....	50
2.4 Attività di <i>partnership</i> e collaborazione delle imprese italiane, tra loro e con enti ed istituzioni locali .....	55
2.5 Le politiche nazionali di incentivazione e promozione dell’internazionalizzazione.....	61
2.5.1 Gli enti operativi nella Cabina di regia per l’Italia internazionale .....	62
2.5.2 Le attività portate avanti dalla Cabina di regia per l’Italia internazionale .....	65
2.5.3 L’internazionalizzazione delle imprese italiane nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza .....	71
2.6 Le politiche regionali di incentivazione e promozione dell’internazionalizzazione .....	75

2.6.1 Le politiche regionali di promozione dell'internazionalizzazione: il caso della Lombardia.....	76
2.6.2 Le politiche regionali di promozione dell'internazionalizzazione: il caso dell'Emilia Romagna.....	83
<b>Capitolo 3 - Posizionamento, ruolo ed opportunità delle imprese Italiane nelle Catene Globali del Valore.....</b>	<b>92</b>
3.1 Il posizionamento delle imprese italiane facenti parte di Catene Globali del Valore ....	92
3.2 Innovazione e digitalizzazione nelle imprese italiane ed effetti sull'internazionalizzazione .....	95
3.3 Analisi empirica del posizionamento delle imprese italiane nelle Catene Globali del Valore .....	105
3.4 Conseguenze della pandemia da Covid-19 sulle Catene del Valore tra Italia e Germania, focus sui legami con la Lombardia .....	117
<b>Conclusioni.....</b>	<b>125</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>131</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>136</b>

## Introduzione

Con il presente lavoro si intende indagare sul fenomeno delle Catene Globali del Valore in Italia, focalizzando l'analisi sulle peculiarità della loro diffusione nel territorio, sulle strategie adottate dalla politica per gestire il fenomeno e sui possibili risvolti futuri di cui tale realtà sarà protagonista.

Occorre innanzitutto sottolineare come la frammentazione delle catene produttive in contesti avulsi e tra loro distanti porti con sé numerose implicazioni, impattando notevolmente sui territori, sulla realtà sociale e culturale e sulla mentalità con la quale si intendono i rapporti economici, anche attraverso la creazione di occasioni di confronto con mentalità diverse dalla propria e la moltiplicazione della possibilità di accedere a conoscenze nuove e prima irraggiungibili. Non a caso, infatti, il tema delle Catene Globali del Valore è stato approfondito in maniera puntuale innanzitutto da un sociologo, Gary Gereffi, il quale bene ne aveva compreso le implicazioni non solo strettamente economiche.

Per capire la portata del fenomeno in questione sul territorio italiano, si è scelto di concentrare l'attenzione su elementi quali l'innovazione e la propensione a creare collaborazioni con imprese e soggetti locali, che sono in grado di influenzare la partecipazione delle aziende e il loro posizionamento all'interno delle Catene del Valore. Si pone attenzione anche alle politiche nazionali e ad alcuni esempi di politiche territoriali di internazionalizzazione e si approfondisce il ruolo che la pandemia da Covid-19 ha giocato e continuerà a giocare nel processo di trasformazione di tali fenomeni. L'obiettivo è fornire una descrizione dettagliata dei vari livelli di predisposizione all'internazionalizzazione presenti nel sistema produttivo italiano, delle diverse difficoltà e carenze che le aziende devono affrontare e di come queste ultime varino a seconda dell'ambiente in cui operano. In tale contesto, è importante non solo capire che tipo di politiche vengono adottate per agire sul fenomeno, ma anche comprendere quali tipi di processi decisionali siano più indicati per affrontare le numerose problematiche che una realtà come questa implica e, dunque, se sia preferibile l'adozione centralizzata di decisioni o se sia meglio compiere scelte in contesti più prossimi alle realtà territoriali in cui le imprese sono immerse.

Lo svolgimento del presente lavoro è avvenuto nel corso della pandemia, che ha reso il tema di rilevante urgenza ed ha evidenziato plasticamente, nei mesi scorsi, quanto le CGV siano strategiche per sistemi economici complessi ed interconnessi, come quelli occidentali e

dell'area OCSE. Oltre alle conseguenze che abbiamo visto, ciò ha posto un problema di solidità interpretativa e capacità di previsione di modelli ed approcci di valutazione della globalizzazione, di ciò che ha spinto all'internazionalizzazione e soprattutto alla interconnessione delle CGV. In sostanza, non sussiste più solo un problema di specificazione dei modelli economici interpretativi ma anche e soprattutto di ridefinire da un punto di vista metodologico la “cassetta degli attrezzi” necessaria ad analizzare il fenomeno.

Per comprendere questo occorre anche valutare quale sia stato l'impatto della pandemia da Covid-19 sulla struttura delle Catene Globali del Valore, come le imprese italiane abbiano reagito a tale evento, quanto le decisioni politiche in risposta a tale emergenza siano state centralizzate, in una situazione di continuo mutamento in termini di equilibri nei rapporti internazionali. Questa trattazione si pone dunque l'obiettivo di inquadrare un fenomeno particolarmente complesso, tenendo in considerazione sia le dinamiche d'impresa, sia le scelte politiche e l'architettura istituzionale che si pone l'obiettivo di governarle, sia i mutamenti geopolitici che fanno da sfondo a tale realtà e la influenzano notevolmente.

Nel primo capitolo di questa trattazione si delinea lo stato dell'arte relativo allo studio delle *Global Value Chains*, evidenziando gli effetti dell'adesione alle GVC sullo sviluppo e sulla produttività delle imprese, il rapporto tra propensione ad innovare e posizionamento all'interno delle GVC, le caratteristiche delle Catene del Valore presenti in Italia, con particolare riferimento al tipo di posizionamento delle imprese italiane nelle varie fasi delle catene produttive (nel mezzo, “a monte” o “a valle” delle catene), al ruolo giocato dalla dimensione delle imprese e dalla digitalizzazione sulla loro possibilità di partecipare alle Catene, alla distribuzione territoriale delle imprese internazionalizzate. Si analizzano poi i principali strumenti, tra cui i contratti di rete, a disposizione di piccole e medie imprese per incrementare le loro opportunità di internazionalizzarsi attraverso collaborazioni e partenariati. Ci si sofferma infine sulle prime evidenze in termini di ripensamento di strategie di internazionalizzazione delle singole imprese e delle autorità politiche, a seguito dell'insorgere dell'emergenza pandemica da Covid-19.

Nel secondo capitolo, dopo aver illustrato diverse metodologie di mappatura delle Catene Globali del Valore adottate da alcuni autori, si procede ad un'analisi empirica di dati riferibili alle indagini campionarie sulle imprese manifatturiere italiane effettuate nel 2018 e nel 2019 dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne e Unioncamere. Si indaga sulla presenza di possibili disomogeneità, a livello geografico e in alcuni casi anche settoriale, relative ad alcune

caratteristiche proprie delle imprese intervistate. In particolare si approfondisce l'entità del coinvolgimento delle aziende in esportazioni, la percentuale di imprese partecipanti alle Catene Globali del Valore, il livello di coinvolgimento in *partnership* con altre imprese e la presenza di collaborazioni con associazioni di categoria settoriali e istituzioni. In aggiunta all'analisi basata sulle fonti Unioncamere, si approfondisce anche la questione dei distretti industriali, analizzando la loro distribuzione sul territorio nazionale e l'andamento dei rapporti commerciali con l'estero a seguito della crisi pandemica. Concentrando inoltre l'attenzione sull'importanza delle politiche nazionali e locali per gestire un fenomeno che da un lato travalica i confini nazionali e dall'altro è collegato strettamente ai contesti territoriali più prossimi alle aziende, si propone un approfondimento sulle politiche di internazionalizzazione del sistema produttivo portate avanti sia a livello nazionale che da due regioni virtuose come la Lombardia e l'Emilia Romagna.

Nel terzo capitolo si prosegue con l'elaborazione dei dati campionari sulle imprese manifatturiere per indagare sulla distribuzione, a livello geografico e in alcuni casi settoriale, delle imprese in base a determinati aspetti della loro attività. Nel dettaglio, si indaga su quante imprese investano in innovazione, coinvolgendo anche i dipendenti, quali siano le tipologie di innovazione su cui puntano maggiormente, in che misura sia diffusa l'adozione di tecnologie 4.0, quale sia l'impatto degli investimenti in *green economy* su ingresso in nuovi mercati, acquisizione di clienti e aumento delle vendite, quante aziende siano coinvolte in attività di subfornitura o di esportazione diretta di prodotti (quindi in posizioni relativamente più "a monte" o più "a valle" della catena produttiva) e quante, in particolare, esercitino tali attività verso imprese estere. Infine si approfondisce la realtà delle Catene del Valore che uniscono Italia e Germania, analizzando le caratteristiche del rapporto di interdipendenza sussistente tra i due Paesi e le conseguenze, determinate dalla crisi pandemica, sugli scambi reciproci di prodotti e beni intermedi. Si delineano anche possibili scenari futuri sul ripensamento della struttura delle Catene Globali del Valore, con evidenze e considerazioni conclusive riguardanti il cambiamento delle strategie di internazionalizzazione delle imprese, il diverso approccio delle autorità politiche nei confronti del tema e le possibili soluzioni da adottare per gestire il fenomeno in maniera efficace ed equilibrata.

# Capitolo 1

## Catene Globali del Valore, produttività e innovazione d'impresa. Il contesto italiano e i contratti di *partnership*

### 1.1 Definizione e inquadramento del concetto di *Global Value Chain*

L'approfondimento del fenomeno delle Catene Globali del Valore appare di notevole interesse se si considera che la letteratura si occupa ormai da anni delle complesse dinamiche che pongono in relazione la *Global Value Chain*, le attività di ricerca, sviluppo e innovazione d'impresa e il loro impatto sulla produttività delle imprese. Per le aziende, far parte di una *Global Value Chain* ha implicazioni non solo interne ma anche sul contesto economico e sociale circostante che, sotto certe condizioni, può essere un elemento di freno o di accelerazione.

Per capire tale nesso tra Catene Globali del Valore e tessuto imprenditoriale è necessario indagare su quali siano le caratteristiche delle imprese coinvolte, sulla loro propensione all'internazionalizzazione, sui possibili strumenti che le imprese stesse adottano per agevolare la propria apertura alle filiere produttive estere, sui fattori che possono comportare ostacoli alla loro partecipazione alle Catene Globali del Valore, come ad esempio l'elemento dimensionale.

La centralità del nesso tra CGV e contesto territoriale è sin dall'inizio elemento distintivo di tale linea di ricerca, che diversamente da aspetti esclusivamente di *management* o di finanza aziendale, incentrati sul tema della *Supply Chain*, è nato dagli studi di Gereffi, che è un sociologo.

Come accennato, le *Global Value Chains* costituiscono un fenomeno ormai più che ventennale, rappresentando tutt'ora una delle principali caratteristiche del mondo globalizzato e rendendo possibile una sempre più intricata interconnessione tra varie realtà industriali, spesso appartenenti a contesti socioculturali molto lontani gli uni dagli altri.

Con il termine *Value Chain*, nel 1985 Kogut si riferiva al “*processo tramite il quale la tecnologia è unita con le risorse materiali e con il lavoro, i semilavorati sono trattati, assemblati, portati sul mercato e distribuiti. Una singola impresa può svolgere soltanto un*

*anello in questo processo o può essere integrata verticalmente*"<sup>1</sup>. Tuttavia, la trasposizione del concetto di Catena del Valore nel nascente contesto globalizzato degli anni '90 è dovuta al proficuo lavoro di Gary Gereffi, che iniziò ad inquadrare compiutamente il fenomeno della frammentazione della catena produttiva di beni e servizi realizzati da diverse imprese, spesso dislocate in più Stati e ciascuna specializzata in una particolare fase della creazione del prodotto e, quindi, di valore.

Prendendo la strada a questo ampio filone di ricerca, Gereffi (1994) delineò innanzitutto due tipi di *governance* della *Global Value Chain*<sup>2</sup>: il primo caratterizzato dal ruolo predominante dei compratori finali dei prodotti, l'altro invece dalla *leadership* dei produttori stessi che, al vertice della *Global Value Chain*, controllano anche l'entità della frammentazione della Catena, la sua distribuzione nei diversi Paesi coinvolti, così come le competenze tecnologiche e la distribuzione di attività di Ricerca ed Innovazione nella Catena stessa. Quest'ultima tipologia di *governance* risulta particolarmente utilizzata nelle industrie *High-Tech*, nelle quali è presente una maggiore necessità di controllo da parte del produttore, al fine di evitare che le imprese facenti parte della Catena lascino trapelare ad eventuali *competitors* informazioni e *know-how* importanti<sup>3</sup>.

Successivamente, la tematica della *Global Value Chain* si è rivelata talmente ampia ed articolata da permettere lo sviluppo di molteplici filoni di ricerca, volti a studiarne le implicazioni a livello economico e territoriale e le dinamiche evolutive nel corso degli anni.

## **1.2 Il rapporto tra *Global Value Chain* e produttività**

Occorre innanzitutto soffermarsi sugli effetti che l'adesione di singole imprese alle *Global Value Chains* causano al loro sviluppo e produttività. Nel complesso, la letteratura ha evidenziato come tali effetti siano sostanzialmente positivi, tanto che lo stesso Gereffi (2016)<sup>4</sup>, riferendosi nello specifico alle imprese operanti nei Paesi in via di sviluppo, sottolinea come

---

<sup>1</sup> Kogut, "Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains", Sloan Management Review, 1985.

<sup>2</sup> Gereffi, Korzeniewicz, "Commodity Chains and Global Capitalism", ed. by Gary Gereffi – Miguel Korzeniewicz, 1994.

<sup>3</sup> OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, "Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains", OECD Publishing, Paris, 2013.

<sup>4</sup> Gereffi, Fernandez-Stark, "Global Value Chain Analysis: a Primer", 2nd Edition 2016.

risultati indispensabile la loro adesione ad una *Global Value Chain* per poter crescere e solidificarsi più compiutamente.

Nello specifico, diversi studi inerenti tale aspetto hanno evidenziato la positiva correlazione tra partecipazione delle imprese alla *Global Value Chain* e un aumento della loro produttività. Baldwin (2014)<sup>5</sup>, analizzando l'andamento dell'industria manifatturiera in Canada, rileva infatti come, nel corso del loro primo anno di adesione alla *Global Value Chain*, le imprese monitorate abbiano presentato un *gap* di produttività rispetto a quelle non aderenti pari al +5%: uno scarto che sale al +9% se si considerano i primi quattro anni di adesione e che risulta particolarmente significativo per le imprese del settore *High-Tech* e operanti in attività di Ricerca e Sviluppo. L'autore sottolinea anche come, al contrario, le aziende che decidono di uscire dalla *Global Value Chain*, sperimentino una diminuzione della loro produttività rispetto alle imprese che vi rimangono, pari al -1% nel corso del primo anno e al -8% nei quattro anni successivi.

Inoltre, la correlazione tra *Global Value Chain*, produttività e crescita non dipende dalla ricchezza e dal reddito pro-capite dello Stato di appartenenza (Kummirtz, 2016)<sup>6</sup>. Così, Del Prete et al. (2016)<sup>7</sup> osservano ad esempio come sussista un legame diretto tra *performance* produttive delle aziende nordafricane e la loro dinamicità a livello internazionale e partecipazione alla *Global Value Chain*. Questo a dispetto di una situazione molto difficile e complessa a livello regionale, caratterizzata da notevole eterogeneità e da un'apertura all'imprenditoria estera ancora parziale.

Gli effetti positivi del fenomeno delle *Global Value Chains* sulla produttività sono infatti dovuti, secondo uno studio OECD del 2013<sup>8</sup>, a fattori quali l'aumento della competitività, legato al più immediato confronto con imprese presenti sullo scenario internazionale e anch'esse facenti parte della *Global Value Chain*, ad un più facile accesso al *know-how* e alle tecnologie utilizzate dalle imprese facenti parte della Catena del Valore, all'accesso ad una più vasta gamma di beni intermedi da parte dell'azienda che aderisce alla *Global Value Chain*, la quale può confrontare tali beni con quelli presenti sul mercato interno e scegliere quelli più vantaggiosi per la propria

---

<sup>5</sup> Baldwin, Yan, "Global Value Chains and the Productivity of Canadian Manufacturing Firms", Economic Analysis (EA) Research Paper Series, 2014.

<sup>6</sup> Victor Kummirtz, "Do Global Value Chains Cause Industrial Development?", Graduate Institute of International and Development Studies Center for Trade and Economic Integration Working Paper Series, 2016.

<sup>7</sup> Del Prete, Giovannetti, Marvasi, "Global Value Chains Participation and Productivity Gains for North African Firms", Development Working Papers, 2016.

<sup>8</sup> OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, "Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains", OECD Publishing, Paris, 2013.

produzione. Tutto questo conduce dunque ad un incremento del Valore Aggiunto prodotto dalle singole aziende, sia nei Paesi emergenti che in quelli OECD.

Secondo Criscuolo et al. (2017) tuttavia, la distribuzione geografica delle *Global Value Chains*, le quali non sono mai effettivamente “globali”, ma piuttosto focalizzate su *clusters* regionali di produzione<sup>9</sup>, influenza in modo determinante la produttività delle imprese che le compongono, poiché esse potranno risultare avvantaggiate o penalizzate da una relativa centralità o perifericità e dal variare della facilità di accesso a conoscenze e strumenti utili al proprio sviluppo<sup>10</sup>.

### **1.3 *Global Value Chain*, attività di Ricerca ed Innovazione e il fenomeno del *Global Innovation Network***

È necessario a questo punto analizzare come la tipologia di *Global Value Chain* influenzi l'entità della creazione di valore attraverso le imprese che la compongono. Gereffi (2015)<sup>11</sup> osserva come, in una Catena del Valore legata alla produzione agricola, ad esempio, la creazione di Valore Aggiunto risulti meno rilevante rispetto a quanto avviene in Catene (tra tutte quelle operanti nel settore *IT-Hardware* e nel *Business Services*) dove le attività innovative e di R&S ricoprono un ruolo più significativo. Inoltre, le aziende facenti parte di una singola Catena Globale del Valore ed impegnate nelle attività di ricerca ed innovazione (dunque posizionate in “testa” alla Catena) producono maggiore Valore Aggiunto rispetto a quelle impegnate in attività richiedenti meno *skills*, quali la produzione e distribuzione del prodotto<sup>12</sup>.

Anche Agostino et al. (2017)<sup>13</sup>, nell'analizzare il posizionamento delle imprese italiane nella *Global Value Chain*, convengono che la semplice partecipazione alle Catene non garantisce loro *performances* produttive ottimali, in quanto è rilevante sia la capacità delle aziende di catturare e sfruttare le positività correlate al coinvolgimento in tali sistemi, sia il posizionamento

---

<sup>9</sup> Criscuolo, Timmis, “The Relationship Between Global Value Chains and Productivity”, International Productivity Monitor n32, 2017.

<sup>10</sup> Criscuolo, Timmis, Johnstone, “The Relationship Between GVC and Productivity”, Background Paper OECD, 2015.

<sup>11</sup> Gereffi, Xubei Luo, “Risks and opportunities of participation in Global Value Chains”, Journal of Banking and Financial Economics, 2015.

<sup>12</sup> OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, “Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains”, OECD Publishing, Paris, 2013.

Gereffi, Xubei Luo, op. cit.

<sup>13</sup> Agostino, Giunta, Scalera, Trivieri, “Partecipazione e posizionamento delle imprese italiane nelle catene globali del valore: nuova evidenza (2009-2014)”, Unisannio, 2017.

lungo le Catene. Non è dunque ininfluenza il ruolo svolto dalle imprese e il loro essere o meno, ad esempio, fornitrici all'inizio della catena o distributrici finali dei prodotti.

Appare inoltre interessante notare come le attività di R&S e d'innovazione siano principalmente concentrate negli Stati più avanzati, dove è presente maggiore disponibilità economica e una forza lavoro con livelli di formazione più elevati e come ciò implichi un vantaggio notevole per tali tipologie di Paesi<sup>14</sup>.

Tuttavia, Gereffi et al. (2015)<sup>15</sup> osservano come la richiesta di prodotti meno sofisticati nei Paesi a basso reddito faciliti la partecipazione, anche da parte di aziende operanti in aree povere, ad attività della *Global Value Chain* a più alto Valore Aggiunto, apportando innovazioni che necessitano di costi più contenuti (*frugal innovations*), rischiando tuttavia di rimanere bloccate su un livello di competitività piuttosto modesto.

La posizione di un'impresa all'interno di una Catena del Valore può tuttavia modificarsi nel tempo e progredire verso attività a più alto Valore Aggiunto (R&S e innovazione), realizzando quello che Gereffi definisce *functional upgrading*. Similmente, un'azienda può incrementare il Valore Aggiunto delle proprie attività, spostandosi verso una diversa *Global Value Chain* inerente un settore maggiormente impegnato in attività di Ricerca ed Innovazione: in tal caso si parlerà di *chain upgrading*. La propensione di un'impresa verso l'innovazione e la sua capacità di arricchire il proprio *know-how* può dunque incrementare le sue possibilità di "risalire la catena", oltre che di introdurre innovazioni sia nel processo produttivo che nella tipologia di prodotto creata<sup>16</sup>. Del resto, come osservato da Brancati et al. (2015)<sup>17</sup> in uno studio legato alle piccole e medie imprese italiane, le aziende facenti parte di una filiera produttiva internazionale sono di per sé più propense ad innovare (in particolare i prodotti, più che i processi) rispetto a quelle rimaste fuori dalla *Global Value Chain*. Allo stesso modo, anche la *World Trade Organization* (2016)<sup>18</sup> constata che le aziende più aperte internazionalmente sono più

---

<sup>14</sup> Gereffi, Fernandez-Stark, "Global Value Chain Analysis: a Primer", 2nd Edition 2016.

Gereffi, Xubei Luo, "Risks and opportunities of participation in Global Value Chains", Journal of Banking and Financial Economics, 2015.

<sup>15</sup> Gereffi, Xubei Luo, op. cit.

<sup>16</sup> Gereffi, Lee, "Economic and social upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: why governance matters", Journal of Business Ethics, 2016.

<sup>17</sup> Brancati et al., "Global Value Chains, Innovation and Performance: Firm-Level Evidence from Italy", mimeo 2015.

<sup>18</sup> World Trade Organization (WTO), World Trade Report 2016: Levelling the Playing Field for SMEs, Geneva: WTO, 2016.

innovative. Inoltre, Tian et al. (2017)<sup>19</sup> osservano come le aziende che innovano abbiano la tendenza ad impegnarsi maggiormente nel commercio internazionale. Dunque, poiché l'innovazione appare strettamente correlata alla partecipazione alle *Global Value Chains*, viene osservato che occorrerebbe promuovere parallelamente la partecipazione al commercio internazionale e l'innovazione (Ganne et al. 2019, Lendle et al. 2014)<sup>20</sup>.

Anche nel lavoro di Cingolani et al. (2018)<sup>21</sup> viene constatato uno spostamento dei paesi lungo le *Global Value Chains* nel corso del tempo. In particolare, nell'ambito dei settori dell'Elettronica e Tessile-abbigliamento, si evidenzia una progressiva "risalita" verso le prime fasi dei processi produttivi da parte di molti paesi asiatici, tra cui la Cina. Il progressivo mutamento del ruolo di questi stati nella Catena conferma dunque una possibile strategia da parte delle imprese ivi operanti a posizionarsi in fasi caratterizzati da un maggiore Valore Aggiunto. Inoltre, tale fenomeno testimonia anche l'ascesa di possibili *competitors* nei confronti di altri Stati che, come ad esempio l'Italia, operano anch'essi attivamente nell'ambito del Tessile e dell'abbigliamento.

Poiché le attività svolte "a monte" della catena, come quelle di Ricerca e Sviluppo, determinano i maggiori impatti positivi sullo sviluppo e sulla crescita dei territori, detengono una certa rilevanza le condizioni più adatte a mantenere ancorate ad una certa realtà territoriale le imprese che investono di più in R&S (evitando la delocalizzazione soprattutto di questo segmento di investimenti). Si tratta di diversi fattori che concorrono a configurare un contesto attrattivo nei confronti di tali tipologie di insediamenti produttivi, sia quelli oggettivi presenti nei diversi territori sia quelli derivanti dalle politiche dei governi. È importante il rapporto tra le "dotazioni" di contesto e le politiche, anche in considerazione del fatto che, da questo punto di vista, i Paesi più avanzati stanno attraversando una fase di crescente competizione tra loro al fine di attrarre multinazionali sul proprio territorio<sup>22</sup>, non coordinandosi in maniera efficace

---

<sup>19</sup> **Tian, W., Yu, M., Zhang, R.**, "International trade and firm innovation: patterns and evidence from the Chinese Employer-Employee Survey data", *China Economic Journal*, Volume 10, 2017, Issue 1.

<sup>20</sup> **Ganne, Lundquist**, "The digital economy, GVCs and SMEs", *Global Value Chain Development Report*, Chapter 6), 2019.

**Lendle, A. and Olarreaga, M.** "Can Online Markets Make Trade More Inclusive?", Discussion Paper No. 349, Washington DC: Inter-American Development Bank, 2014.

<sup>21</sup> **I. Cingolani, P. Panzarasa e L. Tajoli**, "La centralità dei paesi nelle catene globali del valore", Politecnico di Milano, 2018.

<sup>22</sup> **Belderbos et al.**, "Where to locate innovative activities in Global Value Chains: Does Co-location matter?", *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers* No. 30, 2016.

(specialmente a livello europeo) e praticando politiche di incentivi spesso distorsive: un fenomeno emerso in tutta la sua evidenza in Irlanda negli ultimi anni.

Da questo punto di vista, l'importanza del coordinamento tra paesi avanzati appare tanto più essenziale se si prende in considerazione il tema sempre più attuale della delocalizzazione da parte delle grandi imprese multinazionali delle attività pregiate di R&S in aree dove finora gli investimenti erano stati indirizzati a segmenti produttivi di minor valore (e maggior impiego di mano d'opera). Tale questione è ampiamente dibattuta e prefigura scenari preoccupanti per aree come quelle del Vecchio Continente<sup>23</sup>. Se da un lato infatti alcuni elementi, quali le dimensioni mediamente contenute delle sue imprese, rendono l'Europa relativamente meno attrattiva per mantenere un'elevata concentrazione di dislocazioni di attività innovative sul proprio territorio<sup>24</sup>, dall'altro molti Paesi emergenti, soprattutto asiatici, vedono progressivamente crescere la propria attrattività verso tale tipologia di investimenti<sup>25</sup>, a maggior ragione se si considera che spesso le dislocazioni di attività produttive da parte di multinazionali verso determinate aree precedono quelle di attività di ricerca e innovazione verso i medesimi territori<sup>26</sup>.

Se è indubbio che tra i vari elementi di attrattività le agevolazioni fiscali ricoprono un ruolo molto importante, appare altrettanto vero che per le imprese che investono maggiormente in R&S e che sono orientate alla frammentazione delle loro attività di innovazione, sono determinanti nella scelta della localizzazione fattori come la forza e la stabilità del sistema e la facilità di accesso agli *assets* e ai talenti<sup>27</sup>, mentre meno importante appare l'entità del costo del lavoro (decisivo invece nel caso di frammentazione verticale della produzione)<sup>28</sup>.

Esistono poi diversi livelli d'impatto delle politiche nazionali rispetto alle politiche regionali. La maggiore importanza di quest'ultime<sup>29</sup> è da attribuire a molteplici fattori, tra cui la

---

<sup>23</sup> **Belderbos et al.**, "Where to locate innovative activities in Global Value Chains: Does Co-location matter?", OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 30, 2016.

<sup>24</sup> **Moncada-Paternò-Castello P., Vivarelli M., Voigt P.**, "Drivers and impacts of the globalization of corporate R&D: an introduction based on the European experience", Industrial and Corporate Change, Vol. 20, 2011.

<sup>25</sup> **Ernst D.**, "A New Geography of Knowledge? Asia's Role in Global Innovation Networks", Policy Studies, No. 54, 2009.

<sup>26</sup> **Belderbos et al.**, op. cit.

<sup>27</sup> **European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium**, "Study on the relationship between localisation of production, R&D and innovation activities", ECSIP Consortium, 2014.

<sup>28</sup> **Crescenzi et al.**, "Innovation Drivers, Value Chains and the Geography of Multinational Firms in European Regions", LEQS Paper No. 53, 2012.

<sup>29</sup> **Crescenzi et al.**, op. cit.

dimensione regionale più che nazionale dei poli e delle reti di ricerca e innovazione sul territorio, la cui interdipendenza appare elevata.

L'interazione tra attività di R&S ed innovazione e Catene Globali del Valore appare inoltre protagonista del fenomeno del *Global Innovation Network*, il quale costituisce il risultato della dispersione a livello globale delle attività di R&S. L'apertura all'innovazione e l'inserimento nella Catena Globale di Valore conduce infatti spesso le grandi imprese ad organizzare le proprie attività innovative in una rete di livello globale, frammentandole proprio come le varie fasi di produzione della Catena Globale del Valore. L'innovazione stessa diviene dunque un prodotto per la realizzazione del quale si coordinano più realtà, scambiando le une con le altre conoscenze ed accelerando lo sviluppo reciproco.

Nonostante le attività di produzione siano tuttora più frammentate rispetto a quelle di R&S ed innovazione<sup>30</sup>, anche quest'ultime stanno conoscendo una suddivisione crescente all'interno delle varie *Global Value Chains*<sup>31</sup>. In particolare, da alcuni studi emerge come un elevato livello di complessità di prodotto o di produzione sia positivamente correlato con la tendenza delle multinazionali ad internazionalizzare le attività di ricerca ed innovazione, in modo tale da garantire una maggior prossimità e facilitare la risoluzione di problematiche legate, ad esempio, al miglioramento della produzione<sup>32</sup>. Inoltre, sono le multinazionali facenti parte di industrie le cui attività innovative sono basate su conoscenze analitiche ad internazionalizzare maggiormente le attività di R&S, rispetto a quelle improntate su conoscenze di tipo sintetico<sup>33</sup>.

Spesso le imprese tendono poi ad investire in R&S in zone dove avevano effettuato precedenti investimenti in attività caratterizzate da minor Valore Aggiunto (ad esempio investimenti produttivi) e in quelle contraddistinte dalla presenza di *assets* rilevanti (quali università e centri di ricerca)<sup>34</sup>. Una delle caratteristiche proprie delle attività di R&S, oltre alla tipica esplicazione del frutto di tali investimenti principalmente nel lungo periodo, consiste infatti nell'importanza del contesto geografico in cui le imprese più innovative si muovono, nella presenza di capitale

---

<sup>30</sup> **Dachs et al.**, "Internationalisation of business investments in R&D and analysis of their economic impact", Innovation Union Competitiveness Papers, European Commission, 2012.

<sup>31</sup> **Crescenzi et al.**, "Innovation Drivers, Value Chains and the Geography of Multinational Firms in European Regions", LEQS Paper No. 53, 2012.

<sup>32</sup> **European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium**, "Study on the relationship between localisation of production, R&D and innovation activities", ECSIP Consortium, 2014.

<sup>33</sup> **Liu J., Chaminade C., Asheim B.**, "The Geography and Structure of Global Innovation Networks: A Knowledge Base Perspective", European Planning Studies, 2013.

<sup>34</sup> **Belderbos et al.**, "Where to locate innovative activities in Global Value Chains: Does Co-location matter?", OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 30, 2016.

umano qualificato, di *spillovers* e di un ambiente favorevole che possa incentivare tali attività e massimizzarne la resa. La creazione di una “rete” grazie al fenomeno delle *Global Value Chains* consente così anche ad aree geograficamente isolate, ma positivamente predisposte ad attività di ricerca e innovazione a livello d’impresa, di mantenere la propria attività innovativa ad alti livelli (un esempio calzante è quello della Norvegia, illustrato in ambito OECD nel 2013<sup>35</sup>).

Dunque, l’inserimento di un’impresa nella catena Globale del Valore connessa alle attività di R&S ed innovazione, da un lato è facilitato dal proprio contesto geografico già fertile da quel punto di vista, dall’altro contribuisce ad attenuare (se non ad annullare) gli effetti negativi di un isolamento territoriale che, in assenza di una fitta rete internazionale di supporto, ostacolerebbe notevolmente gli investimenti in R&S e lo scambio di *know-how*, specialmente di quelle informazioni “tacite” che necessitano di contatti diretti per essere assimilate<sup>36</sup>.

Ad ogni modo, la frammentazione delle attività di ricerca ed innovazione non implica la loro diminuzione nelle sedi centrali delle multinazionali produttrici a capo delle Catene Globali del Valore<sup>37</sup>, le quali sembrerebbero invece tendere ancora ad internazionalizzare le attività innovative non strategiche, ossia di *problem solving*<sup>38</sup>.

#### **1.4 Le Catene Globali del Valore in Italia: problematiche e peculiarità**

Dalla disamina effettuata finora emergono numerosi elementi che portano a considerare la presenza delle Catene Globali del Valore nei territori come un potenziale catalizzatore di processi virtuosi, che possono condurre ad un maggiore sviluppo e ad un’accelerazione della crescita economica. Esistono tuttavia delle peculiarità nei territori, in grado di condurre ad una diffusione diversa delle *Global Value Chains* e che possono portare le imprese internazionalizzate a far parte di Catene più o meno innovative o a posizionarsi in diversi segmenti delle Catene stesse, a seconda delle loro caratteristiche.

---

<sup>35</sup> OECD, “Global value chains, global innovation networks and economic performance”, i4g and OECD Workshop, Paris 9-10, September 2013.

<sup>36</sup> Carlo Pietrobelli, Roberta Rabellotti, “Global Value Chains Meet Innovation Systems - Are There Learning Opportunities for Developing Countries?”, World Development, Vol. 39, 2011.

<sup>37</sup> Mafini Dosso, Lesley Potters, Alexander Tübke, “R&D and Innovation across Global Value Chains: Insights for EU Territorial Innovation Policy”, Joint Research Centre Working Papers, 2017.

<sup>38</sup> Hubert Schmitz, Simone Strambach, “The organisational decomposition of innovation and global distribution of innovative activities: insights and research agenda”, International Journal of Technological Learning Innovation and Development, 2009.

Per ciò che concerne il caso dell'Italia in particolare, tra i numerosi autori che hanno analizzato il rapporto delle imprese italiane con il fenomeno delle *Global Value Chain*, sia Agostino et al. (2015)<sup>39</sup> che Cappariello e Felettigh (2016)<sup>40</sup> asseriscono che tali aziende vi partecipano in maniera diffusa. In particolare, Cappariello e Felettigh osservano come, nell'Eurozona, la partecipazione crescente alle Catene Globali del Valore sia una caratteristica strutturale comune. Analizzando soprattutto l'andamento degli scambi di Italia, Francia, Germania e Spagna tra il 1999 e il 2011, si rileva una crescente complessità della partecipazione a filiere produttive internazionali, con frequenti scambi da e per l'estero nelle fasi intermedie della produzione. Nel caso dell'Italia (ma anche della Francia e della Spagna), la dipendenza dalla domanda finale estera per generare PIL è rimasta invariata nel periodo considerato.

Inoltre, vale la pena osservare come, analizzando settorialmente le origini del Valore Aggiunto domestico inglobato nelle esportazioni, il peso dei servizi come fonte di questo tipo di Valore Aggiunto cresca nel tempo solo in Francia e Spagna, mentre in Germania non ha subito mutamenti. Anche in Italia, la quota dei servizi sulle vendite estere complessive è rimasta invariata e si è riscontrato un crescente utilizzo dei servizi interni da parte delle imprese manifatturiere<sup>41</sup>.

Sempre relativamente alla partecipazione delle imprese, anche italiane, alle Catene Globali del Valore, Cingolani et al. (2018)<sup>42</sup> hanno condotto uno studio utilizzando indicatori innovativi per stabilire quale sia il posizionamento delle aziende nelle Catene in determinati settori economici, utilizzando dati sul commercio internazionale, ovvero sugli scambi di beni a diversi livelli di lavorazione (quindi anche beni intermedi) tra il 2007 e il 2014.

Gli autori ipotizzano l'esistenza di Reti Globali del Valore a livello internazionale, formate da più Catene incrociate tra loro e come spesso un Paese possa partecipare a fasi diverse delle Catene di produzione. Viene misurata la centralità dei Paesi all'interno di reti, classificandoli come esportatori di beni intermedi (*upstream*, ovvero a monte della Rete del Valore), come

---

<sup>39</sup> **Agostino M., Giunta A., Nugent J.B., Scalera D. e Trivieri F.**, "The importance of being a capable supplier: Italian industrial firms in global value chains", *International Small Business Journal*, vol. 33, n. 7, 2015.

<sup>40</sup> **Cappariello R. e Felettigh A.**, "How does foreign demand activate domestic value added? A comparison among the largest Euro-area economies", in Banca d'Italia, *Global value chains: New evidence and implications*, Seminari e convegni, n. 21, 2016.

<sup>41</sup> **Cappariello R. e Felettigh A.**, op. cit.

<sup>42</sup> **I. Cingolani, P. Panzarasa e L. Tajoli**, "La centralità dei paesi nelle catene globali del valore", Politecnico di Milano, 2018.

importatori di beni intermedi ed esportatori di prodotti finiti (*midstream*), e come importatori di prodotti finiti (*downstream*, cioè a valle della Rete del Valore).

Adottando questo approccio, emerge come l'Italia abbia mantenuto, tra 2007 e 2014, una stabile centralità come *upstream* nel Tessile/Abbigliamento, ma anche come le imprese italiane risultino meno centrali nel tempo per quanto riguarda le fasi intermedie e quelle finali di distribuzione dei prodotti in questo settore. Le aziende italiane operanti nel settore dei Motoveicoli hanno invece acquisito negli anni una sempre maggiore centralità nelle fasi intermedie della produzione, perdendola invece sia nelle fasi *upstream* che in quelle "a valle" e, dunque, riposizionandosi progressivamente nel settore a livello internazionale. Similmente, per ciò che concerne l'elettronica, l'Italia occupa soprattutto posizioni intermedie nelle catene produttive, ricoprendo invece un ruolo meno centrale relativamente alle prime e ultime fasi della Catena.

Anche Lasinio et al. (2018)<sup>43</sup> hanno analizzato il ruolo dell'Italia nel contesto globale, valutando l'impatto della partecipazione alle *Global Value Chains* a livello settoriale tra 2007 e 2014 e utilizzando quattro diverse definizioni di centralità.

Secondo gli autori, per ciò che concerne il settore italiano dei Macchinari, il posizionamento appare meno centrale rispetto a quello delle imprese tedesche e statunitensi e si registra una flessione in tal senso nel 2009. Inoltre, similmente a quanto constatato da Cingolani et al. (2018)<sup>44</sup>, analizzando il settore Tessile e calzaturiero tra il 2007 e il 2014, emerge una crescente complessità organizzativa della relativa *Global Value Chain*, accompagnata dall'aumento del valore aggiunto straniero per l'export dall'Italia. Tale settore, nonostante una temporanea perdita di rilevanza nel 2009, dovuta alla crisi, rimane centrale nel tessuto produttivo nazionale: il valore delle sue transazioni è aumentato in media del 22% e la crescita di export di Valore Aggiunto per il 2014 testimonia, secondo gli autori, un incremento della frammentazione e una riorganizzazione del processo produttivo. Si osserva poi un aumento di settori importatori che sono diventati anche esportatori.

Sia il settore della Meccanica che dell'Abbigliamento/calzature, inoltre, sono caratterizzati secondo tale analisi da una integrazione delle relative Catene del Valore a livello europeo, in

---

<sup>43</sup> Lasinio, Manzocchi, Sopranzetti, "L'Italia nel contesto globale: network commerciali, catene del valore e fattori di rischio", Rapporto del LUISS Lab of European Economics per SACE S.p.A, 2018.

<sup>44</sup> I. Cingolani, P. Panzarasa e L. Tajoli, "La centralità dei paesi nelle catene globali del valore", Politecnico di Milano, 2018.

particolar modo con i partner più tradizionali, quali le imprese francesi e tedesche. Tale dato rappresenta un importante segnale, considerando la sussistenza di una rapida ascesa della Cina anche relativamente a questi comparti produttivi e, di conseguenza, di un aumento degli scambi commerciali con le aziende cinesi.

Un ulteriore contributo all'analisi del fenomeno delle *Global Value Chains* in Italia è rappresentato dal lavoro di Agostino et al. (2017)<sup>45</sup>, che ha come oggetto di studio l'andamento in tal senso del settore manifatturiero e che coinvolge, in questo caso, il periodo 2009-2014.

Si distinguono le imprese che non sono internazionalizzate in nessun modo e quelle che partecipano in maniera singola, duplice e triplice alle *Global Value Chains*: la partecipazione singola riguarda imprese che sono solo importatrici o esportatrici o produttrici in un Paese estero, la duplice ricomprende quelle che svolgono contemporaneamente almeno due delle attività descritte, la triplice riguarda le imprese che importano, esportano e producono in almeno un paese estero.

I risultati dell'analisi sono conformi a quelli esposti in molti altri studi in merito e che sono stati precedentemente citati, ovvero che le imprese partecipanti alle Catene Globali del Valore sono anche maggiormente produttive. Complessivamente, l'Italia partecipa alle Catene Globali del Valore in maniera paragonabile a quella degli altri Stati europei, anche se la partecipazione è molto focalizzata sulle esportazioni.

Nel dettaglio, confrontando la situazione italiana con quella di altri Paesi europei, lo studio rileva che la Germania presenta la percentuale più elevata di imprese non partecipanti alle *Global Value Chains* (28,6%), mentre la Spagna ne detiene una quota lievemente più contenuta (27,2%). Si riscontra inoltre un coinvolgimento nelle Catene più elevato da parte delle imprese di altri Paesi, tra le quali quelle francesi ed italiane. La partecipazione di quest'ultime consiste principalmente in pura esportazione con il 64,7%, mentre le imprese finali sono il 35,3%, contro rispettivamente il 71,4% e 28,6% della Francia e il 60,3% e 39,7% della Germania (che ha dunque proporzioni diverse di imprese fornitrici ed esportatrici).

La più diffusa modalità di partecipazione alle *Global Value Chain* è quella duplice sia in Italia che in Francia e Germania. Inoltre, un'alta percentuale di imprese italiane analizzate è caratterizzata dalla modalità singola di partecipazione alle Catene Globali del Valore, con il

---

<sup>45</sup> **Agostino, Giunta, Scalera, Trivieri**, "Partecipazione e posizionamento delle imprese italiane nelle catene globali del valore: nuova evidenza (2009-2014)", Unisannio, 2017.

40%, contro il 34% relativo alle imprese francesi, mentre solo il 6% delle aziende italiane considerate agisce con modalità triplice (8% in Francia e Germania).

Un'ulteriore caratteristica che accomuna le imprese italiane e quelle francesi secondo gli autori, consiste nella diffusa propensione a vendere materie prime e prodotti semilavorati ad altre imprese, piuttosto che sui mercati finali, con il 65% relativo all'Italia e il 71% per la Francia. Negli altri Paesi europei la quota, ad ogni modo, si attesta sempre almeno al 40%. Inoltre, tra le imprese italiane, differentemente da quelle francesi e tedesche, è più alta la percentuale di destinatarie finali di prodotti che partecipano alle Catene Globali del Valore (84%) rispetto a quelle fornitrici di prodotti (77%), contro il 70% e 75% in Germania e il 79% in entrambi i casi per la Francia. Sono infine meno le imprese fornitrici, rispetto a quelle finali, che partecipano alle Catene Globali del Valore in maniera duplice o triplice, rispettivamente con il 56% e il 65% (Francia 65% e 67%, Germania 57% e 60%).

Dalle analisi effettuate emerge dunque una tendenza delle imprese italiane a partecipare alle Catene Globali del Valore spesso in ruoli non apicali, ma piuttosto con posizionamenti intermedi all'interno delle Catene stesse, scendendo più "a valle" in numerosi settori. Non sempre, inoltre, le aziende hanno la possibilità di aprirsi a nuovi orizzonti, per molteplici motivi. Occorre innanzitutto considerare quali siano i tratti distintivi delle imprese italiane e in che modo questi possano influenzare il loro grado di innovazione, di produttività e di partecipazione alle Catene Globali del Valore, tenendo presente che, come osservato in precedenza, le imprese di altri Paesi, sia europei che non europei, agiscono da *competitors* sempre più temibili inserendosi in Catene ad alto valore aggiunto o risalendo all'interno delle catene stesse.

Lasinio et al. (2018)<sup>46</sup> osservano che alcuni fattori possono scoraggiare la partecipazione alla *Global Value Chain* da parte delle imprese. Ciò accade ad esempio quando è presente un'elevata pressione fiscale (situazione attualmente presente in Italia), che inficia la loro competitività<sup>47</sup>, o qualora siano stati stipulati accordi commerciali molto vincolanti. Infatti, quando un'azienda partecipa ad una Catena produttiva di livello internazionale, può essere necessario il transito di un bene da un Paese all'altro per più di una volta (ad esempio in qualità di bene intermedio e poi, possibilmente, come bene finale) e dunque un accordo commerciale più flessibile può agevolare tali passaggi. Vi sono poi problematiche anche nel caso in cui sussistano elevati

---

<sup>46</sup> Lasinio, Manzocchi. Sopranzetti, "L'Italia nel contesto globale: network commerciali, catene del valore e fattori di rischio", Rapporto del LUISS Lab of European Economics per SACE S.p.A, 2018;

OECD, "Interconnected Economies. Benefiting from Global Value Chains", OECD Publishing, Paris, 2013.

<sup>47</sup> Lasinio, Manzocchi. Sopranzetti, op. cit.; OECD, op. cit.

fattori di rischio nei Paesi destinatari degli scambi commerciali, poiché in questo caso sarebbe amplificato l'effetto di scoraggiamento nel partecipare alle *Global Value Chains*<sup>48</sup>.

Un fattore aggiuntivo in grado di influenzare la partecipazione delle aziende alle *Global Value Chains* è rappresentato dalle dimensioni delle imprese stesse. Secondo Ganne et al. (2019)<sup>49</sup>, infatti, nonostante le piccole e medie imprese rappresentino una quota maggioritaria delle aziende attive, sia nei Paesi avanzati che in quelli in via di sviluppo, la loro partecipazione alle Catene Globali del Valore resta molto più limitata rispetto a quella delle grandi imprese. Anche in questo caso, l'Italia è interessata da tali fenomeni, essendo il suo tessuto economico composto in gran parte proprio da piccole e medie imprese.

Secondo il censimento delle piccole e medie imprese italiane condotto dall'Istat per l'anno 2019<sup>50</sup>, infatti, i due terzi delle aziende sono microimprese, le piccole imprese rappresentano il 18,2% del totale, mentre le medie e le grandi imprese sono appena il 2,3% del totale osservato<sup>51</sup>. L'eterogeneità geografica traspare nella distribuzione delle aziende, con più della metà delle imprese attive nel Settentrione (il 29,2% nel Nord-Ovest e il 23,4% nel Nord-Est), mentre nel Centro e nel Mezzogiorno ne operano rispettivamente il 21,4% e il 26%.

A conferma di quanto già osservato in precedenza da numerosi autori, emerge inoltre come anche l'apertura verso sbocchi esteri cambi a seconda della collocazione territoriale. Mentre in regioni come la Sardegna e la Sicilia, rispettivamente il 70% e il 60% delle piccole imprese opera nel ristretto ambito comunale o al massimo regionale e in Calabria, Puglia e Liguria tale quota arriva comunque al 50%, nelle regioni settentrionali come Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Veneto, Trentino-Alto Adige e Piemonte si registrano percentuali elevate, che si attestano tra il 38% e il 40% di piccole imprese che operano in mercati sovranazionali.

Tale aspetto risulta poco rassicurante se si considera che, secondo l'analisi effettuata da Agostino et al. (2017)<sup>52</sup>, proprio le imprese del Mezzogiorno che partecipano alle Catene

---

<sup>48</sup> **Lasinio, Manzocchi, Sopranzetti**, "L'Italia nel contesto globale: network commerciali, catene del valore e fattori di rischio", Rapporto del LUISS Lab of European Economics per SACE S.p.A, 2018.

<sup>49</sup> **Ganne, Lundquist**, "The digital economy, GVCs and SMEs", Global Value Chain Development Report, Chapter 6, 2019.

<sup>50</sup> **ISTAT**, "Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati – periodo di riferimento: anno 2018". 7 febbraio 2020.

<sup>51</sup> Le imprese italiane sono classificate a livello dimensionale in base al numero di addetti con il seguente criterio: microimprese da 3 a 9 addetti; piccole imprese da 10 a 49 addetti; medie imprese da 50 a 249 addetti; grandi imprese almeno 250 addetti. **ISTAT**, op, cit.

<sup>52</sup> **Agostino, Giunta, Scalera, Trivieri**, "Partecipazione e posizionamento delle imprese italiane nelle catene globali del valore: nuova evidenza (2009-2014)", Unisannio, 2017.

Globali del Valore traggono da questa inclusione notevoli vantaggi rispetto alle aziende meridionali non coinvolte, recuperando attraverso questa apertura una quota importante del divario di produttività che le separa dall'industria manifatturiera del Centro e del Nord Italia. Coerentemente con i dati sopra esposti, sempre considerando le imprese del Sud Italia (non solo piccole e medie), gli autori rilevano però anche che la partecipazione alle Catene Globali del Valore è scarsa, oltre che caratterizzata da posizionamenti poco redditizi. Infatti, il 34% delle imprese del Sud non hanno apertura internazionale, contro il 19% di imprese nel Centro-Nord. Inoltre, oltre il 50% di queste partecipa in modalità singola (imprese che sono solo importatrici o esportatrici, o produttrici in un Paese estero), contro il 39% del resto d'Italia. Gli autori si soffermano in particolare sulla quota di imprese fornitrici esportatrici, che nel Mezzogiorno è particolarmente elevata. Inoltre, rispetto al Centro-Nord e al resto d'Europa, il Sud è caratterizzato da rapporto tra imprese finali importatrici e totale delle imprese internazionalizzate particolarmente basso. Va anche sottolineato che, attualmente, gli studi sulla partecipazione delle imprese meridionali alle Catene Globali del Valore sono ancora relativamente pochi e che l'argomento potrebbe essere oggetto di approfondimenti. Il Mezzogiorno è infine caratterizzato da una più consistente presenza di imprese che ricorrono all'autofinanziamento, mentre quelle del Nord-Est utilizzano prevalentemente prestiti bancari. Le aziende del Nord-Ovest, inoltre, ricorrono a crediti di medio-lungo periodo, mentre quelle del Centro, ad esempio, ottengono prestiti di medio periodo.

Questi ultimi dati sono rilevanti poiché, per portare avanti attività innovative, è necessario che i relativi investimenti siano di lungo periodo, considerando che i ritorni, sia in termini economici che di risultato, non sono immediati per queste tipologie di attività. Dunque, le imprese che accedono ad investimenti di lungo periodo più facilmente potrebbero innovare ed investire in Ricerca e Sviluppo, ovvero nelle attività che, se inglobate nel processo produttivo internazionale, consentono anche di posizionarsi "a monte" delle *Global Value Chains*.

Relativamente all'importanza dell'aspetto dimensionale delle imprese ed alla correlazione di tali caratteristiche con la loro internazionalizzazione, in particolare per Paesi come l'Italia, molto interessata dal fenomeno, si evidenzia inoltre che anche Ganne et al. (2019)<sup>53</sup> hanno approfondito la questione, riscontrando come, generalmente, la partecipazione delle piccole e medie imprese alle Catene Globali del Valore sia proporzionalmente inferiore rispetto a quello

---

<sup>53</sup> **Ganne, Lundquist**, "The digital economy, GVCs and SMEs", Global Value Chain Development Report, Chapter 6), 2019.

che è il loro peso in termini di attività economiche ed occupazionali. Le PMI rappresentano infatti, non solo in Italia, un'ampia porzione di tessuto produttivo, ma spesso non sono in grado di affacciarsi a mercati esteri proprio in relazione alla loro esigua dimensione.

Tra le possibili soluzioni a tali criticità, gli autori danno risalto all'ascesa dell'economia digitale, poiché la digitalizzazione garantisce una serie di benefici, tra cui la più agevole circolazione di informazioni, ma anche degli scambi, e funge da facilitatore per la realizzazione di attività di *marketing* e *networking*. Si segnalano nette riduzioni dei costi sulle attività aziendali, oltre che nuove possibilità di accedere al mercato globale per l'acquisto e la vendita dei prodotti intermedi e finali.

Tale correlazione viene confermata anche dalla riscontrata positività dell'effetto della digitalizzazione e internazionalizzazione e livello di esportazioni delle piccole e medie imprese nei paesi in via di sviluppo (Lanz et al. 2018)<sup>54</sup>.

A livello empirico, Lendle et al. (2014)<sup>55</sup> analizzano 18 stati e riscontrano che, mentre la percentuale di PMI che vendono su eBay ed esportano è ricompresa tra l'88% e il 100%, per quelle che non utilizzano le piattaforme digitali la quota precipita al 10%. Inoltre, le piccole e medie imprese che utilizzano l'*e-commerce* hanno anche una maggiore tendenza a rimanere esportatrici più a lungo rispetto alle altre<sup>56</sup>.

Tuttavia, Ganne et al. (2019)<sup>57</sup> sottolineano anche che non basta la digitalizzazione per facilitare la partecipazione delle PMI alle Catene Globali del Valore, ma occorrono fattori addizionali, tra i quali un ruolo di primo piano è certamente ricoperto dall'azione politica, la quale però necessita di una piena disponibilità di dati ed informazioni a riguardo, non sempre facili da ottenere. Gli autori sottolineano come, con appropriate politiche commerciali, ad esempio riducendo al minimo i dazi, sia possibile semplificare gli scambi a livello transfrontaliero e agevolare lo sviluppo di Catene Globali del Valore, ma anche che è rilevante il livello di innovatività delle imprese per la loro partecipazione alle *Global Value Chains*.

---

<sup>54</sup> Lanz, R., Lundquist, K., Mansio, G., Maurer, A., and Teh R., "E-commerce and developing country-SME participation in global value chains", Background paper, 2018.

<sup>55</sup> Lendle, A. and Olarreaga, M. "Can Online Markets Make Trade More Inclusive?", Discussion Paper No. 349, Washington DC: Inter-American Development Bank, 2014.

<sup>56</sup> International Trade Center (ITC), "Bringing SMEs onto the e-Commerce Highway" Geneva: ITC, 2016.

<sup>57</sup> Ganne, Lundquist, "The digital economy, GVCs and SMEs", Global Value Chain Development Report, Chapter 6), 2019.

Il ruolo positivo della digitalizzazione è riconosciuto anche da Musso (2006)<sup>58</sup> che sottolinea quanto sia importante per le PMI dotarsi di capacità informatiche, almeno minime, in modo tale da essere in grado di realizzare reti e piattaforme digitali, giungendo successivamente a sviluppare filiere che possano estendersi a livelli internazionali.

Le competenze informatiche e digitali costituiscono inoltre un importante strumento per risolvere un altro rilevante fattore critico che influisce sulla difficoltà delle piccole e medie imprese ad inserirsi nelle Catene Globali del Valore, e cioè l'accesso ai finanziamenti maggiormente difficoltoso. Infatti, in questo caso, Ganne et al. (2019)<sup>59</sup> suggeriscono come linee di credito elettronico possano più facilmente determinare l'affidabilità creditizia delle PMI, che sarebbero così agevolate nel trovare finanziamenti.

## **1.5 Internazionalizzazione delle PMI e strumenti di cooperazione e *partnership***

Dall'analisi condotta, si evince come la partecipazione delle aziende italiane alle Catene Globali del Valore sia resa più problematica dall'elemento dimensionale delle imprese stesse. Essendo infatti la maggioranza di quest'ultime di dimensioni medio-piccole, esse incorrono nelle già menzionate criticità e negli ostacoli all'internazionalizzazione, acuiti anche dalle numerose difficoltà provocate dalla pandemia da Covid-19.

Non mancano peraltro strumenti organizzativi e contrattuali di cui le piccole e medie imprese possono giovare per rafforzare la propria situazione. Tra di essi è possibile menzionare i consorzi, le associazioni temporanee d'impresa, i contratti di *franchising*, i gruppi europei di interesse economico, i contratti di sviluppo, i contratti di rete.

I **consorzi** consistono in organizzazioni comuni nell'ambito delle quali due o più imprenditori disciplinano o svolgono determinate fasi di rispettive imprese. Tale istituto è disciplinato dagli articoli 2602 e seguenti del Codice Civile, ma è stato oggetto anche di legislazioni specifiche, tra le quali è importante segnalare la normativa per agevolare e sostenere i consorzi fra le imprese minori, che risale agli anni'80 protraendosi fino agli anni'90, e che ha riguardato

---

<sup>58</sup> **Musso, F.**, "Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese", in «Sinergie», 69, pp. 61-85, 2006.

<sup>59</sup> **Ganne, Lundquist**, "The digital economy, GVCs and SMEs", Global Value Chain Development Report, Chapter 6), 2019.

interventi di sostegno ai consorzi misti e tra PMI e misure volte a favorire l'innovazione, lo sviluppo e le esportazioni fra PMI<sup>60</sup>. Si distinguono due tipologie di consorzi: i consorzi interni e quelli con attività esterna. I consorzi interni sono volti a disciplinare, controllare e coordinare l'attività degli imprenditori consorziati, che continuano a svolgere individualmente la loro attività economica. I consorzi esterni prevedono la programmazione dello svolgimento in comune di una o più fasi del ciclo economico delle imprese partecipanti. In tale tipologia di consorzi, in assenza di rapporti di concorrenza tra gli imprenditori lo scopo consiste unicamente nel conseguimento di risparmi di costo (ad esempio attraverso l'acquisto in comune di input e mezzi di produzione). In presenza di rapporti di concorrenza, oltre all'obiettivo mutualistico è possibile anche regolamentare tale concorrenza.

Le **associazioni temporanee d'impresa** prevedono l'unione di più imprese per partecipare insieme alla realizzazione di un progetto specifico, quale ad esempio la partecipazione a gare di appalto per le quali le imprese, in particolar modo le PMI, non possiedono individualmente competenze e requisiti richiesti. La disciplina di tale istituto risale agli anni '70, motivata dalla ricezione delle apposite Direttive Comunitarie 304 e 305 del 1971, ed ha subito diversi interventi nel corso del tempo fino agli anni 2000<sup>61</sup>. Le associazioni temporanee d'impresa non prevedono alcun tipo di organizzazione o associazione comune, quanto piuttosto il conferimento, da parte di imprese mandanti all'impresa capogruppo (o mandataria), di un mandato collettivo inerente ad uno specifico lavoro da compiere. L'impresa mandataria funge anche da rappresentante di fronte alla stazione appaltante<sup>62</sup> e può conseguire, attraverso l'associazione, il vantaggio di fruire del contributo di altre aziende, possibilmente anche molto specializzate, per la realizzazione dell'opera. Se l'associazione è di tipo verticale, la capogruppo è l'unica responsabile verso il committente della corretta e puntuale esecuzione dell'opera. In

---

<sup>60</sup> Legge n. 240 del 1981 "Provvidenze a favore dei consorzi e delle società consortili tra piccole e medie imprese nonché delle società consortili miste" (sostitutiva della precedente n. 374 del 1976);

Legge n. 83 del 1989 "Interventi di sostegno per i consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali ed artigiane";

Legge n. 317 del 1991 "Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese";

Legge n. 38 del 1993 "Conversione in legge del d.l. 19-12-1992, n. 490, recante interventi di sostegno in favore dei consorzi per l'esportazione fra piccole e medie imprese".

<sup>61</sup> Legge n. 584 del 1977, che recepisce le Direttive comunitarie 304 e 305 del 1971; D.lgs. n. 406 del 1991; Legge n. 109 del 1994. Normativa abrogata, con decorrenza 1 luglio 2006, dall'articolo 256 del d. lgs. n. 163 del 2006 "Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE".

<sup>62</sup> Consiglio di Stato, sez. V, 16 aprile 1987, n. 246.

caso di associazione orizzontale, invece, le imprese sono responsabili in modo solidale verso la stazione appaltante<sup>63</sup>.

I **contratti di franchising** sono contratti di distribuzione atipici, in quanto non disciplinati direttamente dal Codice Civile, ma dalla legge n. 129 del 2004, che li definisce “contratti di affiliazione commerciale”. L’istituto consiste in un accordo di collaborazione commerciale tra due imprenditori, giuridicamente ed economicamente indipendenti. Il soggetto affiliante stipula con l’affiliato un accordo di collaborazione per la commercializzazione di beni e/o servizi, che può essere di vari tipi: il *franchising* di produzione, che prevede un affiliante che produce i propri beni, distribuendoli poi attraverso la propria rete di affiliati; il *franchising* di distribuzione vede invece l’affiliante acquistare beni, selezionarli e distribuirli agli affiliati; il *franchising* di servizi si distingue per il fatto che non prevede la distribuzione di alcun prodotto, quanto invece l’offerta dei servizi da parte dell’affiliante, i quali possono spaziare nei più differenti campi (ad esempio servizi *web* o mediazione creditizia). In genere, l’affiliante trasferisce attraverso l’accordo il proprio *know how*, formando l’affiliato, che solitamente è invece meno esperto nel campo in cui si trova ad operare.

I **gruppi europei di interesse economico (GEIE) rappresentano un istituto** introdotto dall’Unione Europea, attraverso il Regolamento n. 2137 del 1985<sup>64</sup> e successivamente recepito anche dalla normativa italiana<sup>65</sup>, allo scopo di unire conoscenze e risorse di almeno due operatori economici provenienti dall’Unione Europea. Tali soggetti possono essere sia persone fisiche che società o enti e hanno responsabilità solidale e illimitata per le obbligazioni del gruppo. Condizione necessaria per coloro che intendono partecipare ad un GEIE, il cui scopo è solitamente funzionale alla partecipazione ad appalti pubblici, è quella di appartenere almeno a due Stati membri diversi e di essere portatori di interessi che possano essere soddisfatti dall’attività del GEIE stesso.

Anche i **contratti di sviluppo** rappresentano un utile strumento in grado di aiutare le PMI italiane a portare avanti investimenti in innovazione e a superare gli ostacoli derivanti dalle loro ridotte dimensioni, anche unendosi tra di loro. Introdotti nell’ordinamento nazionale e operativi

---

<sup>63</sup> TAR Lombardia, sez. I, 14 febbraio 2018, n. 439.

<sup>64</sup> Regolamento (CEE) n. 2137/85 del Consiglio del 25 luglio 1985 relativo all’istituzione di un gruppo europeo di interesse economico (GEIE).

<sup>65</sup> D. Lgs. n. 240 del 1991 “Norme per l’applicazione del regolamento n. 85/2137/CEE relativo all’istituzione di un Gruppo europeo di interesse economico GEIE, ai sensi dell’art. 17 della L. 29 gennaio 1990, n. 482”.

a partire dal 2011<sup>66</sup>, questi strumenti sono gestiti dal Ministero dello Sviluppo Economico tramite l’Agenzia nazionale per l’attrazione degli investimenti e lo sviluppo d’impresa S.p.A. Invitalia e permettono di finanziare programmi di sviluppo industriali, compresa la trasformazione e la commercializzazione dei prodotti agricoli, programmi di sviluppo per la tutela ambientale, programmi di ricerca, sviluppo e innovazione, programmi concepiti per il settore turistico inclusi investimenti in attività commerciali. Le agevolazioni possono consistere in finanziamenti agevolati, contributi in conto interessi, contributi in conto impianti e contributi diretti alla spesa. Le imprese hanno la possibilità realizzare i programmi di sviluppo singolarmente ma anche in maniera congiunta (ad esempio utilizzando contratti di rete), proponendo programmi da finanziare ai quali possono poi, volontariamente, aderire altre imprese in grado di realizzare i progetti di investimento nell’ambito del programma stesso.

I programmi di sviluppo industriale e tutela ambientale non dovrebbero prevedere spese inferiori a 10 milioni di euro, mentre quelli relativi ad attività di trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli non dovrebbero scendere sotto la soglia dei 3 milioni di euro. Inoltre, i programmi di sviluppo delle attività turistiche devono presentare una soglia minima di spesa pari a 5 milioni di euro, che scende a 3 milioni di euro nel caso di programmi di sviluppo delle attività turistiche riguardanti aree interne del Paese o il recupero di strutture edilizie dismesse. Gli investimenti proposti dalle imprese aderenti devono infine presentare spese non inferiori a 1,5 milioni di euro per poter accedere alle agevolazioni<sup>67</sup>.

L’importanza del ruolo dei contratti di sviluppo nello scenario economico nazionale è testimoniata anche dal fatto che esso viene rafforzato nell’ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, all’interno della Sub-Misura “Competitività e resilienza delle filiere produttive” contenuta nella Missione 1 “Digitalizzazione, Innovazione, competitività e cultura”, Componente 2 “Digitalizzazione, Innovazione e competitività del sistema produttivo”, Investimento 5 “Politiche industriali di filiera e internazionalizzazione”<sup>68</sup>. In previsione

---

<sup>66</sup> Articolo 43 del Decreto legge n. 112/2008.

<sup>67</sup> A seguito della loro introduzione con la legge n. 112/2008, i contratti di sviluppo sono stati dettagliatamente regolamentati dal Decreto del ministro per lo sviluppo economico del 9 novembre 2014. Inoltre, l’articolo 1, commi 84-87 della legge n. 178/2020, ha introdotto alcune disposizioni dedicate al settore turistico, con le soglie minime di spesa attualmente in vigore, facilitando l’accesso alle agevolazioni e l’integrazione settoriale per alcune categorie di investimenti e modificando l’articolo 3 del decreto legge n. 69 del 2013. Il funzionamento di tali agevolazioni è stato poi disciplinato dalla Direttiva ministeriale del 9 marzo 2021. [www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it)

<sup>68</sup> Le misure per l’internazionalizzazione delle imprese italiane previste dal PNRR, inclusa quella relativa ai contratti di sviluppo, sono approfondite nel paragrafo 2.5.3 “L’internazionalizzazione delle imprese italiane nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”.

dell'utilizzo dei contratti di sviluppo anche nell'ambito del PNRR, sono stati dunque aggiornati i requisiti che i programmi di sviluppo devono rispettare per l'ottenimento delle agevolazioni<sup>69</sup>. Questi ultimi devono rispettare infatti almeno due dei seguenti requisiti: per i programmi di sviluppo industriale deve esserci un positivo impatto occupazionale, l'idoneità nel realizzare/consolidare sistemi di filiera diretta e allargata o nel rafforzare la presenza dell'impresa sui mercati esteri o attrarre investimenti esteri, il contributo effettivo allo sviluppo tecnologico, l'impatto ambientale dell'investimento; per i programmi di sviluppo di attività turistiche deve sussistere un positivo impatto sull'occupazione, oppure la previsione di recupero e riqualificazione di strutture dismesse o sottoutilizzate, l'incidenza su una determinata filiera di interesse turistico, il contributo alla crescita o alla stabilizzazione della domanda turistica attraverso la destagionalizzazione dei flussi, la realizzazione del programma in comuni tra loro limitrofi o appartenenti a un unico distretto turistico, la potenziale attrazione di investimenti esteri<sup>70</sup>.

Appare infine interessante analizzare in maniera più approfondita l'istituto dei **contratti di rete**. Tale tipologia di contratti presenta infatti molte caratteristiche che possono agevolare le piccole e medie imprese, rafforzandole e favorendo una loro partecipazione alle *Global Value Chains*. Il problema delle ridotte dimensioni può infatti essere affrontato grazie alla possibilità che in tal modo le piccole e medie imprese hanno di compensare ed integrare tra loro le limitate risorse che possiedono<sup>71</sup>.

L'introduzione dei contratti di rete in Italia risale alla legge n. 33 del 2009, volta anche ad offrire un ulteriore strumento di supporto e un rimedio alle crescenti difficoltà che le imprese hanno dovuto affrontare nel corso della crisi economica. Si tratta nello specifico di un accordo attraverso il quale le aziende elaborano un programma comune di collaborazione, basato sugli scambi di informazioni, di *know-how*, sull'esercizio di attività d'impresa in comune<sup>72</sup>. Inoltre, il contratto di rete si contraddistingue per la possibilità che lascia agli stipulanti di concordare in maniera molto flessibile sia gli obiettivi, che il livello di coinvolgimento delle parti, che

---

<sup>69</sup> Decreto Ministeriale del 2 novembre 2021.

<sup>70</sup> [www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it)

<sup>71</sup> **UnionCamere-Istituto Tagliacarne** "Le piccole e medie imprese nell'economia italiana", Rapporto 2007, Milano, Franco Angeli, 2007.

<sup>72</sup> **Aureli, Del Baldo**, "Contratto di rete e imprese artigiane: quali prospettive per l'internazionalizzazione?" Quaderni di ricerca sull'artigianato 1/2014. Il Mulino.

l'estensione della rete stessa. Tali caratteristiche differenziano il contratto di rete dagli altri tipi di accordi analizzati<sup>73</sup>.

Secondo Musso (2006)<sup>74</sup>, le piccole e medie imprese hanno convenienza a portare avanti alleanze strategiche con altre aziende che occupano ruoli diversi nella stessa Catena Globale del Valore, così da creare reti in grado di incrementare l'innovazione, le attività promozionali verso l'estero e di migliorare gli standard qualitativi adottati. Ciò potrebbe essere ostacolato dal diffuso individualismo dei piccoli imprenditori, ma è anche possibile aggirare il problema, secondo l'autore, attraverso l'intervento di mediazione da parte di soggetti pubblici e associativi.

Aureli et al. (2014) osservano, a tal proposito, un rapido incremento dei contratti di rete tra le piccole e medie imprese in tutti i settori<sup>75</sup>, con il 47,7% delle reti composte da PMI nel 2014. Tali reti possono essere sia verticali (volte a coordinare rapporti di filiera già in essere), sia orizzontali (tra fornitori, produttori finali o imprese di distribuzione), sia miste, con una durata superiore a 5 anni nel 70% dei casi<sup>76</sup>.

Per approfondire il tema, gli autori hanno elaborato una ricerca sui contratti di rete tra imprese artigiane operanti nella provincia di Pesaro-Urbino (imprese di un settore particolarmente sviluppato nella zona, con il 31% di aziende artigiane sul totale di quelle attive, pari a 32,3 imprese ogni 1000 abitanti), concentrandosi sui contratti stipulati al 1° gennaio 2014.

Dallo studio emergono risultati incoraggianti, che confermano come i contratti di rete consentano alle imprese artigiane non solo di acquisire maggiore visibilità verso i clienti e i fornitori, ma anche verso le pubbliche amministrazioni e le istituzioni finanziarie. Inoltre, viene sottolineato come tale strumento agevoli la crescita di una cultura imprenditoriale manageriale, implementando le capacità di gestire le relazioni, di rafforzare la competitività, di favorire lo sviluppo aziendale, di essere più flessibili, dunque di raggiungere più agevolmente l'internazionalizzazione e l'innovazione nella propria attività.

---

<sup>73</sup> Cafaggi, F., Iamiceli, P. e Mosco, G.D. (a cura di), "Contratti di rete: un'analisi comparativa. I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze". Roma, Fondazione Bruno Visentini-UnionCamere, 2012a.

<sup>74</sup> Musso, F. "Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese", in «Sinergie», 69, pp. 61-85, 2006.

<sup>75</sup> Aureli, Del Baldo, "Contratto di rete e imprese artigiane: quali prospettive per l'internazionalizzazione?" Quaderni di ricerca sull'artigianato 1/2014. Il Mulino.

<sup>76</sup> UnionCamere, "I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi", elaborazione dati Infocamere al 3 novembre 2012, Roma, UnionCamere, 2013a.

UnionCamere, "I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi", elaborazione dati Infocamere al 29 dicembre 2012, Roma, UnionCamere, 2013b.

Si sottolinea, tuttavia, la presenza di alcuni ostacoli all'implementazione del fenomeno oggetto di studio. In particolare, si descrive un approccio spesso insofferente ed opportunistico da parte della classe imprenditoriale, che mal si concilia con i tempi medio-lunghi necessari all'ottenimento degli obiettivi di internazionalizzazione promossi attraverso i contratti di rete. Spesso gli imprenditori lamentano ritardi nel raggiungimento degli obiettivi del contratto. Per tali motivi, viene esposta anche la necessità, in particolare da parte delle imprese artigiane, di poter contare su soggetti che le supportino e che promuovano e garantiscano la sopravvivenza dei contratti di rete nel tempo, facendo dunque riferimento in particolare alle associazioni di categoria, che hanno sviluppato anche le apposite figure dei mediatori di rete e che dovrebbero ricoprire un ruolo di coordinatrici in un contesto dove non sempre emerge un'azienda *leader* tra le imprese contraenti e dove, dunque, può mancare un soggetto in grado di agevolare la condivisione di obiettivi, garantire la trasparenza ed apportare competenze aggiuntive ad imprese sovente poco strutturate e con poche risorse da investire nella gestione della rete, poiché dirottate nella gestione corrente della singola attività<sup>77</sup>.

La letteratura analizzata suggerisce dunque che i contratti di rete agevolano l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, grazie ai molteplici effetti benefici che scaturiscono dalla collaborazione degli attori in gioco. Uno studio dell'Istat (2017)<sup>78</sup> ha approfondito l'entità di tali effetti, soprattutto in termini di capacità competitiva delle imprese italiane. Si è concentrata l'attenzione sugli effetti dell'adesione ai contratti di rete sull'occupazione e sul fatturato delle aziende, isolando questi effetti e separandoli dall'eventuale influenza esercitata da altri fattori, quali l'andamento del ciclo economico, la posizione geografica dell'azienda, la sua dimensione, la tecnologia produttiva, le dimensioni del mercato di riferimento, le eventuali disparità di accesso al finanziamento, le diverse capacità gestionali degli imprenditori.

I risultati attestano che la variazione di addetti delle imprese che hanno usufruito dei contratti, rispetto a quelle che hanno scelto di non farlo, raggiunge il +5,2% dopo un anno, il +8,1% dopo due anni, il +11,2% dopo tre anni. Inoltre, il fatturato beneficia dell'adesione ai contratti in maniera altrettanto consistente, con +7,4% dopo un anno e +14,4% rispetto alle non aderenti dopo tre anni. Va però sottolineato che, se pure è emerso un divario tra le imprese aderenti e

---

<sup>77</sup> Aureli, Del Baldo, "Contratto di rete e imprese artigiane: quali prospettive per l'internazionalizzazione?" Quaderni di ricerca sull'artigianato 1/2014. Il Mulino.

<sup>78</sup> Istat, CDC, & Retimprese. "Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese", 2017.

quelle non aderenti, questo divario non si traduce però in aumenti assoluti di fatturato e occupazione per le aderenti. Si parla invece di una diminuzione meno marcata di tali indicatori rispetto a quelli delle imprese non aderenti, nel corso del tempo.

È interessante notare che se, come osservato in precedenza, le piccole e medie imprese necessitano in maniera particolare dei contratti di rete, lo studio rivela come gli effetti di Rete possano essere più o meno eterogenei proprio in base alla dimensione delle imprese coinvolte. In particolare, emerge che l'aumento dei ricavi delle micro imprese in rete rispetto a quelle non in rete, raddoppia nei primi tre anni passando dal +12,6% al +24,7%, con un incremento paragonabile a quello proprio anche delle piccole imprese e delle grandi imprese in rete. Le medie imprese, invece, registrano un effetto Rete inferiore, con uno scarto rispetto alle micro imprese pari al -8,5% dopo un anno e al -33,4% dopo tre anni. Similmente, dal punto di vista occupazionale, sono le micro imprese a trarre i maggiori benefici dai contratti di rete (+15,7% in media rispetto alle micro imprese non in rete, dopo tre anni), anche se le medie imprese registrano in questo caso risultati meno negativi. Dal punto di vista settoriale, invece, emerge che tutti i comparti beneficiano dei contratti di rete ad eccezione di quello delle Costruzioni, mentre, se si considera il fattore geografico, la situazione appare molto eterogenea. Nel dettaglio, le regioni del Nord-Ovest godono di un effetto Rete positivo e crescente nel corso degli anni, similmente a quelle del Nord-Est e del Centro, ma diversamente da quanto avviene nelle regioni con sede legale nel Sud Italia.

Secondo gli autori, le dinamiche sopra descritte non sono svincolate da aspetti quali il livello di capitale sociale, la fiducia verso le controparti, l'efficienza della pubblica amministrazione e del sistema giudiziario. Tutti questi elementi impattano infatti, in maniera indiretta o meno, sui costi che le aziende devono sostenere. Di conseguenza, il fatto che l'Italia presenti notevoli squilibri inerenti al grado di sviluppo economico, sociale ed istituzionale a livello territoriale, comporta le disomogeneità osservate.

Infine, dall'indagine dell'Istat si evince che anche le agevolazioni fiscali hanno un effetto positivo sulle imprese e che le aziende aderenti ai contratti di rete sono maggiormente beneficiarie dalle misure fiscali rispetto a quelle che non vi aderiscono, anche se l'effetto tende a svanire nel medio periodo. Parallelamente, quando le aziende non godono di agevolazioni fiscali, la loro adesione ai contratti di rete garantisce comunque *performances* migliori rispetto ad una situazione di non adesione (+13,4% di fatturato e +10,4% sugli occupati, dopo tre anni).

Un ulteriore contributo alla letteratura riguardante gli effetti benefici dei contratti di rete sulle *performances* delle imprese è dato da Tiscini et al. (2015)<sup>79</sup>, che osservano come, anche se non immediatamente, le imprese aderenti sperimentino aumenti di ricavi e rendimenti nel lungo periodo. Gli autori specificano che il periodo di osservazione delle differenze di prestazioni tra imprese aderenti e non (2010-2012) è piuttosto breve e andrebbe prolungato in futuro, così come andrebbe ampliata la platea di aziende osservate, ma in ogni caso è possibile rilevare la netta differenza di *performance* tra i due gruppi di imprese, testimoniata da variazioni di indici di redditività, quali il *Return on Investment* (ROI), superiori a quelli delle aziende facenti parte degli stessi settori, ma non aderenti a contratti di rete. Si suggerisce pertanto ai governi di incentivare l'adozione di tale tipologia di contratti, soprattutto da parte delle piccole e medie imprese.

È importante poi sottolineare che, tra gli elementi essenziali di questo strumento di aggregazione, vi è la necessità di avere obiettivi formalizzati, un programma mirato, regole di *governance*. Inoltre, gli autori specificano che, in caso di vantaggi fiscali (ad esempio la detassazione di utili reinvestiti), è possibile rendere le strutture di rete maggiormente attrattive per le imprese italiane.

La letteratura in materia analizzata fino ad ora mostra, in sostanza, come lo strumento dei contratti di rete sia ottimale per agevolare l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, sia agendo sulle *performance* di fatturato, occupazione, competitività, che agevolando più direttamente l'apertura e i contatti con nuovi mercati, nonostante anche la crisi economica attraversata negli scorsi anni.

È comunque necessario un atteggiamento propositivo ed una mentalità adeguata da parte degli imprenditori coinvolti, così come risulta fondamentale il contesto nel quale i contratti si sviluppano, ma ad ogni modo, nonostante alcune realtà del sistema produttivo italiano appaiano ancora più arretrate di altre, l'efficacia dei contratti di rete indica come questi ultimi possano essere un valido strumento da utilizzare nell'ambito dell'elaborazione di politiche industriali.

Da questo punto di vista, parrebbe essere auspicabile una regolamentazione il più omogenea possibile dei contratti di rete a livello europeo, in modo tale da agevolare la collaborazione tra imprese di Paesi diversi e da incentivare la possibile creazione di *Global Value Chains* o, in

---

<sup>79</sup> Tiscini, R., & Martiniello, L., "Italian Network Contracts: A New Instrument for Successful Cooperation", *Journal of Business and Management*, 4(2), 45–61, 2015.

alternativa, rafforzare la presenza di Catene Globali del Valore già esistenti. Appare dunque interessante l'approfondimento realizzato da Mazzei (2016)<sup>80</sup> sulla proposta, avanzata dal governo italiano, di elaborare un modello di contratto di rete europeo, utilizzando come punto di riferimento a tale scopo la normativa italiana già citata.

Dallo studio emergono numerose riflessioni sulla possibile coerenza ed adattabilità del sistema giuridico italiano con quello europeo in materia, evidenziandone anche numerosi punti critici e le problematiche che ostacolerebbero l'armonizzazione. L'autrice, infatti, se da un lato sottolinea l'importanza di un'integrazione europea su tema dei contratti di rete e della diffusione di una vera e propria "cultura di rete", osserva anche come la disciplina italiana si caratterizzi per l'estrema autonomia contrattuale lasciata alle aziende stipulanti: un aspetto, quello dell'ampia autonomia delle parti e della flessibilità dei contratti di rete, evidenziato anche da Cafaggi et al. nel 2012<sup>81</sup>. Secondo Mazzei (2016)<sup>82</sup>, tali estesi margini di libertà sono limitati unicamente dalla necessità di perseguire l'obiettivo di incrementare innovazione e competitività, oltre che di elaborare in modo dettagliato sia un programma comune di rete che dei criteri per monitorare il raggiungimento degli scopi prefissi. Tuttavia, se si volesse perseguire un progressivo avvicinamento delle regolamentazioni giuridiche, occorrerebbe che almeno la gestione delle crisi e dei conflitti venissero disciplinati più meticolosamente e sottratti alle autonome scelte dei singoli, affidando ad un interprete il ruolo di mediatore tra interessi individuali e generali in gioco. Viene sottolineata anche la sussistenza di un ulteriore ostacolo all'"europeizzazione" del contratto di rete, rappresentato dall'eccessiva analiticità della legislazione italiana in materia, che soffre anche di una scarsa qualità redazionale, legata alle numerose modifiche effettuate nel corso degli anni e che andrebbe migliorata, in modo tale da ottenere una maggiore semplificazione ed un più alto livello di chiarezza.

## **1.6 I primi effetti dell'emergenza pandemica da Covid-19 sull'internazionalizzazione delle imprese**

L'irrompere nello scenario globale della pandemia da Covid-19 comporterà inevitabilmente cambiamenti o, in ogni caso, la necessità di ponderare decisioni strategiche da parte delle

---

<sup>80</sup> **Gabriella Mazzei**, "La proposta del Governo italiano per un contratto di rete europeo e la prospettiva del diritto europeo". Amministrativamente, Rivista di diritto amministrativo. Fascicolo n. 3-4/2016.

<sup>81</sup> **Cafaggi, F., Iamiceli, P. e Mosco, G.D.** (a cura di), "Contratti di rete: un'analisi comparativa. I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze". Roma, Fondazione Bruno Visentini-UnionCamere, 2012a.

<sup>82</sup> **Gabriella Mazzei**, op. cit.

imprese sul proprio livello di internazionalizzazione nel medio e lungo periodo. La portata storica di tale fenomeno ha determinato e determinerà conseguenze importanti a livello planetario da molti punti di vista, impattando sull'economia, sulla politica, sui rapporti sociali e, naturalmente, sulla sanità.

Per ciò che concerne l'entità degli inevitabili danni a livello economico che provvedimenti quali le chiusure forzate di molteplici attività commerciali e le restrizioni agli spostamenti hanno provocato in Italia, Giovannetti et al. (2020)<sup>83</sup> hanno riscontrato differenze importanti tra le imprese a seconda del loro grado di internazionalizzazione. In particolare, si evidenzia come le aziende manifatturiere importatrici ed esportatrici di beni intermedi e aventi impianti all'estero abbiano registrato un calo di fatturato pari al 13,7%, contro una contrazione del 30% del fatturato per le aziende operanti unicamente nel mercato domestico. Si registrano scarti particolarmente rilevanti nel settore Tessile e in quello Metalmeccanico, con una probabilità di subire cali di fatturato inferiore del 20% e del 15% rispetto alle aziende che non operano all'estero. Gli autori segnalano anche che la minore probabilità per le imprese più internazionalizzate di subire cali di fatturato particolarmente gravosi sussiste anche a parità di dimensioni, settore e area geografica con quelle non internazionalizzate.

Ad ogni modo, gli effetti negativi della pandemia colpiscono considerevolmente anche le aziende italiane più integrate negli scambi esteri e ciò implicherà effetti di lungo termine tali da rendere plausibile dei cambiamenti decisionali riguardanti anche il rapporto delle singole imprese con l'estero e con le Catene Globali del Valore. Quest'ultime sembrano però aver mantenuto un approccio "*wait and see*" e non hanno modificato le loro strategie di internazionalizzazione. Il 62% delle aziende con impianti all'estero non ha infatti ridotto e non intende ridurre la propria presenza internazionale, così come il 78% di quelle con fornitori esteri non intende variarne il numero.

Tale atteggiamento deriva, secondo gli autori, dalla difficoltà di recuperare i costi fissi e di sostituire i prodotti intermedi utilizzati nelle Catene Globali del Valore e ciò è tanto più determinante quanto meno i prodotti sono standardizzati.

La difficoltà di sostituire beni intermedi potrebbe rappresentare specularmente un elemento di positività per le imprese italiane posizionate centralmente in alcune Catene Globali del Valore,

---

<sup>83</sup> **Giorgia Giovannetti, Michele Mancini, Enrico Marvasi, Giulio Vannelli**, "Il ruolo delle catene globali del valore nella pandemia: effetti sulle imprese italiane", *Confindustria, Rivista di Politica Economica* N. 2 – 2020.

poiché, come osservato da Giunta (2020)<sup>84</sup>, nel caso in cui il costo di cambiare fornitore fosse basso per imprese estere (*swirching cost*), le aziende italiane potrebbero subire un effetto di “spiazzamento” da parte di fornitori concorrenti, avvantaggiati da sistemi nazionali in grado di tutelare maggiormente le proprie economie.

Alcuni fattori esterni, quali le politiche economiche adottate a livello governativo per fronteggiare l'emergenza, possono dunque influenzare il posizionamento delle imprese (anche di altri paesi) sul mercato internazionale, e ciò è confermato, ad esempio, nel caso degli effetti delle politiche protezionistiche sugli scambi internazionali<sup>85</sup>.

L'emergenza pandemica ha però comportato anche la necessità di ulteriori riflessioni sull'opportunità di reingegnerizzare le Catene Globali del Valore, poiché sono emersi elementi di debolezza derivanti dal fatto che, in un sistema produttivo così articolato, molti Paesi hanno dovuto affrontare difficoltà dovute ad una situazione di estrema dipendenza da forniture estere per beni divenuti indispensabili. E' esemplare il caso osservato da Javorick (2020)<sup>86</sup> per cui circa i tre quarti del totale di anticoagulanti importati dall'Italia provengono dalla Cina.

Un ulteriore, significativo esempio in tal senso è rappresentato dalla crisi di approvvigionamento di semiconduttori, scaturita anch'essa dalla pandemia da Covid-19. La catena di produzione di *chip* a livello mondiale vede infatti coinvolti soprattutto Paesi asiatici. Taiwan in particolare è responsabile di più della metà della produzione mondiale di *chip* (realizzati però anche grazie alla fornitura di materie prime da Stati non asiatici quali Turchia, Cile, Paesi Bassi), mentre le fasi finali di produzione e imballaggio vengono portate a compimento in Vietnam e Malesia, da dove i *chip* vengono poi spediti in Cina per il loro impiego nella realizzazione di prodotti elettronici. A seguito dell'emergenza pandemica e della riduzione degli spostamenti, è aumentata l'esigenza di utilizzare prodotti *High-Tech* e, di conseguenza, la domanda di prodotti contenenti semiconduttori, come computer portatili, *smartphone*, elettrodomestici, *console* per videogiochi, ha subito un incremento vertiginoso. Ciò ha comportato la difficoltà delle aziende produttrici di *chip* nel sostenere una tale improvvisa richiesta. Inoltre, nello stesso periodo, la diffusione della pandemia nel Sud Est

---

<sup>84</sup> **Anna Giunta**, “Lo shock da offerta. GVC, COVID 19 e le imprese italiane”, Menabò di Etica ed Economia N. 121 – 2020.

<sup>85</sup> **Giorgia Giovannetti, Michele Mancini, Enrico Marvasi, Giulio Vannelli**, “Il ruolo delle catene globali del valore nella pandemia: effetti sulle imprese italiane”, Confindustria, Rivista di Politica Economica N. 2 – 2020.

<sup>86</sup> **Beata Javorcik**, “Global supply chains will not be the same in the post-COVID-19 world”, in “COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work”, edito da Richard E. Baldwin e Simon J. Evenett, Centre for Economic Policy Research, 2020.

Asiatico ha causato la chiusura di alcuni siti produttivi in Vietnam e Malesia, ostacolando ulteriormente l'approvvigionamento. Parallelamente, molte case automobilistiche avevano ridotto la produzione e i loro ordini di semiconduttori, a seguito del crollo delle vendite di autoveicoli durante l'emergenza pandemica. Tuttavia, una volta deciso di aumentare nuovamente la produzione di automobili, la loro richiesta di *chip* non poteva più essere soddisfatta in tempi brevi, in conseguenza del fatto che le aziende produttrici erano già totalmente impegnate a soddisfare gli ordinativi posti già in essere dalle imprese produttrici di beni elettronici. Nel complesso, tale situazione ha comportato gravi difficoltà e perdite ad aziende quali Ford, General Motors, Apple e, in conseguenza di ciò, la struttura della filiera produttiva di semiconduttori potrebbe in futuro essere notevolmente alterata dall'esigenza di aziende utilizzatrici di *chip* di avere fonti di approvvigionamento più sicure. Unione Europea, Stati Uniti, Giappone, Cina stanno dunque accelerando l'elaborazione di strategie volte a favorire la produzione interna di semiconduttori<sup>87</sup>.

In generale, secondo l'UNCTAD (2020)<sup>88</sup>, i possibili scenari futuri relativi ai cambiamenti indotti dalla crisi pandemica possono consistere in: a) *reshoring*, ossia la ricollocazione delle attività produttive nel proprio territorio nazionale, interrompendo le Catene Globali del Valore, affrontando però costi di ricollocamento delle attività e perdendo investimenti; b) maggiore diversificazione delle reti produttive internazionali, allo scopo di avere a disposizione più fonti di input o sbocchi di output, gestendo meglio il rischio di *shock* negativi, ottenendo uno scambio maggiore di informazioni ma incorrendo anche in costi di coordinamento, gestione e controllo superiori; c) tentativo di ricostruire i legami delle catene nei vari mercati di destinazione, moltiplicando gli scambi di servizi, beni immateriali, flussi di dati, ma anche pagamenti di *royalties* e canoni di licenza; d) regionalizzazione delle CGV, che prevede l'avvicinamento di alcune attività in macro-regioni, con contesti omogenei al loro interno e conseguenti risparmi in termini di coordinamento, con *supply chains* più corte ma non frammentate e valore aggiunto più distribuito a livello geografico (a differenza del caso del *reshoring*, della diversificazione e della replicazione).

---

<sup>87</sup> Mitch Leslie, "Pandemic Scrambles the Semiconductor Supply Chain", Engineering, Volume 9, febbraio 2022, pag. 10-12.

<sup>88</sup> UNCTAD, "World Investment Report 2020. International Production Beyond the Pandemic", United Nations, 2020.

Di Stefano (2020)<sup>89</sup> osserva che la pandemia potrebbe alimentare alcune tendenze di de-globalizzazione, che sussistevano ancor prima dell'esplosione della crisi pandemica. Anche prima della crisi, infatti, le politiche commerciali di molti Paesi avevano iniziato ad orientarsi verso un nuovo protezionismo, con i primi aumenti dei costi commerciali, proseguendo su questa strada anche a seguito della pandemia. L'autrice osserva infatti come ad esempio, nel gennaio 2021, il presidente degli Stati Uniti, nell'ambito del programma di rilancio della produzione nazionale "*Buy American*", abbia firmato un ordine esecutivo per incentivare l'aumento dell'acquisto di beni prodotti negli Stati Uniti. In generale, sussiste inoltre la possibilità che i consumatori, a seguito della crisi, diventino più timorosi dell'integrazione internazionale, mutando le proprie preferenze e prediligendo le produzioni locali.

Si sottolinea tuttavia che le politiche nazionaliste potrebbero comportare una minore esposizione agli *shock* esteri, ma anche una maggiore esposizione agli *shock* interni, e che sarebbe preferibile, in risposta agli *shock* globali, puntare all'utilizzo di *supply chain* globali, al fine di aumentare la produzione in modo rapido ed efficiente<sup>90</sup>.

Similmente, anche Gereffi (2020)<sup>91</sup> pur sottolineando quanto sia aumentata la dipendenza di alcune economie da grandi Paesi esportatori come la Cina, con un conseguente incremento della propria vulnerabilità in situazioni estreme quali la pandemia da Covid-19, suggerisce che la soluzione non dovrebbe consistere in operazioni di nazionalizzazione produttiva quali il *reshoring*, quanto piuttosto nell'adozione di alcune misure, tra cui il rafforzamento delle capacità degli Stati di far fronte ai problemi di approvvigionamento di beni essenziali, l'incremento di siti di produzione internazionale in modo tale da differenziare le fonti di rifornimento e di evitare un'eccessiva dipendenza da pochi paesi, la ricerca di mercati finali ampi e in crescita, il coltivare *partnership* di produzione, ricerca e *marketing* con aziende in settori correlati.

Appare dunque prevalere la tesi di numerosi autori, avvalorata anche da recenti riscontri empirici, per la quale l'emergenza pandemica possa e debba rappresentare un'opportunità di rinnovamento del sistema delle Catene Globali del Valore piuttosto che di abbandono di esse e

---

<sup>89</sup> **Enrica Di Stefano**, "COVID-19 and global value chains: the ongoing debate", Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), Number 618 – April 2021.

<sup>90</sup> **Enrica Di Stefano**, op. cit.

<sup>91</sup> **Gary Gereffi**, "What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies", *Journal of International Business Policy* 3, 287–301, 2020.

di come la partecipazione alle *Global Value Chains* sia un valido aiuto per le aziende italiane per mitigare i danni causati dalla pandemia.

## Capitolo 2

### Rilevazione delle imprese Italiane partecipanti alle Catene Globali del Valore

#### 2.1 Italia: metodi di individuazione delle imprese facenti parte di una o più Catene Globali del Valore

Sono numerosi gli autori che hanno proceduto a mappare la partecipazione delle aziende italiane al contesto internazionale e il loro inserimento nelle Catene Globali del Valore, elaborando metodologie diverse e molto complesse per realizzare un'istantanea il più realistica possibile di un processo che, per sua stessa natura, è caratterizzato da una forte dinamicità.

Cingolani et al. (2018)<sup>92</sup> hanno basato il loro studio su dati di scambio internazionale riguardanti 211 paesi ed estratti dal database BACI-CEPII - *Research and Expertise on the World Economy*, considerando il periodo 2007 – 2014<sup>93</sup>. L'analisi portata avanti dagli autori si concentra su tre settori industriali, che risultano essere anche tra quelli nei quali le Reti Globali del Valore hanno maggior rilevanza: Elettronica, Veicoli a motore, Tessile e Abbigliamento. Viene inoltre applicata la classificazione *Broad Economic Categories* in modo tale da mappare i flussi di “beni intermedi” e “prodotti finiti” all'interno delle cosiddette Reti Globali del Valore.

Si ipotizza infatti che il potere di mercato di un Paese, quindi l'entità dei suoi legami con fornitori e potenziali mercati di sbocco, rispecchi la sua “centralità” all'interno di una Catena. Ma si osserva anche come, in realtà, esistano vere e proprie Reti Globali del Valore a livello internazionale, formate da più Catene incrociate tra loro e come spesso un Paese possa partecipare a fasi diverse delle Catene di produzione. Dunque, più precisamente, gli autori misurano la centralità dei Paesi all'interno di reti. Le misure di centralità adottate rilevano il livello di incisività di uno Stato in ogni settore e permettono di classificare tre tipologie di Paesi: quelli caratterizzati da *upstreamness* (si esportano beni intermedi in un altro Paese che, a sua volta, esporta prodotti finiti in misura relativamente maggiore ad altri stati), da *downstreamness*

---

<sup>92</sup> I. Cingolani, P. Panzarasa e L. Tajoli, “La centralità dei paesi nelle catene globali del valore”, Politecnico di Milano, 2018.

<sup>93</sup> I dati sono raccolti ad un livello di dettaglio corrispondente a codici a 6 cifre, secondo il sistema internazionale di classificazione Harmonized System (HS – Rev. 2). [http://www.cepii.fr/CEPII/en/bdd\\_modele/bdd\\_modele.asp](http://www.cepii.fr/CEPII/en/bdd_modele/bdd_modele.asp)

(le imprese di un Paese esportano prodotti finiti soprattutto in quelli che importano beni intermedi ed esportano prodotti finiti in misura maggiore rispetto agli altri) e da *midstreamness* (le imprese di uno Stato importano beni intermedi da alcuni Paesi, che a loro volta esportano beni intermedi maggiormente rispetto agli altri Stati ma, allo stesso tempo, esportano anche prodotti finiti in Paesi che sono maggiori importatori di tali prodotti rispetto ad altri).

Uno stesso Stato può essere quindi classificato come *upstream* ed essere a monte di una Catena del Valore, come *downstream* ed essere a valle della Catena e come *midstream* e posizionarsi nel mezzo della Catena. Inoltre, gli autori considerano anche gli effetti dei rapporti indiretti con gli altri Paesi, mettendo in relazione tra loro le tre misure di *upstreamness*, *midstreamness* e *downstreamness*. In tal modo, le imprese italiane possono ad esempio posizionarsi a monte della struttura produttiva del settore Tessile/Abbigliamento, sia perché esportatrici di beni intermedi verso altri stati, sia perché questi ultimi sono *midstreamness* (e non *downstreamness*) e dunque gli snodi internazionali verso i quali gli italiani esportano sono in questo caso più rilevanti rispetto ad altri.

Criscuolo e Timmis (2017)<sup>94</sup> adottano invece un diverso approccio per calcolare il livello di internazionalizzazione delle imprese in vari stati. In particolare, si utilizza il Database OECD-WTO TiVA, edizione 2015, per poter mappare il livello di partecipazione ai mercati internazionali presente nei Paesi OCSE nel 2011. Vengono così considerati da un lato gli *input* importati e successivamente utilizzati per esportare, dall'altro le esportazioni di beni intermedi che vengono a loro volta utilizzati per l'*export* di Paesi terzi.

La metodologia di Lasinio et al. (2018)<sup>95</sup> per analizzare il ruolo dell'Italia nel contesto globale, consiste invece nell'analisi di flussi di valore aggiunto pesati e considera sia la sussistenza di relazioni commerciali sia le dimensioni delle transazioni stesse. Lo studio valuta l'impatto della partecipazione alle *Global Value Chains* a livello settoriale, prendendo in considerazione il periodo 2007-2014 e utilizzando i dati forniti dal *World Input-Output Database* (WIOD), nella versione rilasciata nel 2016. Sono considerati 56 settori che, combinati con 43 Paesi diversi, formano i "nodi" del network di scambi. Viene misurato il valore delle esportazioni tra i diversi

---

<sup>94</sup> **Criscuolo, Timmis**, "The Relationship Between Global Value Chains and Productivity", International Productivity Monitor n32, 2017.

<sup>95</sup> **Lasinio, Manzocchi, Sopranzetti**, "L'Italia nel contesto globale: network commerciali, catene del valore e fattori di rischio", Rapporto del LUISS Lab of European Economics per SACE S.p.A, 2018.

attori in termini di valore aggiunto, analizzando anche la direzione dei flussi tra i soggetti coinvolti e, in tal modo, la rete di scambi diretti e indiretti in cui sono inseriti.

Gli autori procedono all'allocazione del valore aggiunto presso ogni soggetto produttore lungo la Catena Globale del Valore, partendo dal presupposto che le esportazioni di un Paese siano rappresentate dal valore aggiunto domestico e straniero e che tali esportazioni possano contribuire alla realizzazione di altri prodotti in quanto beni intermedi, oppure possano consistere in prodotti finiti. A tale scopo vengono calcolati e utilizzati due indicatori: FVAX (*Foreign Value Added in country's gross Export*) e DVAX (*Domestic Value Added in foreign's gross Export*), i quali rappresentano da un lato il contenuto di valore aggiunto estero nelle esportazioni di un Paese e, dall'altro, il contenuto di valore aggiunto domestico nelle esportazioni di Paesi terzi. Più nel dettaglio, il FVAX consente l'individuazione di possibili *spillover* di tecnologia e di produttività tra diversi Paesi, mentre il DVAX permette di valutare la posizione relativa di un attore rispetto alla domanda finale.

Agostino et al. (2017)<sup>96</sup> procedono invece ad una mappatura della partecipazione alle Catene Globali del Valore delle imprese italiane considerando un campione di oltre 14.000 imprese manifatturiere europee nel periodo 2009-2014 e analizzando diverse modalità di internazionalizzazione attraverso un'indagine econometrica, in grado anche di evidenziare il nesso fra la partecipazione delle imprese alle Catene Globali del Valore e la loro produttività. In particolare, sono considerate aziende che esportano unicamente, aziende importatrici, aziende sia esportatrici che importatrici ed altre che producono all'estero, direttamente o attraverso partecipate. Viene utilizzato il *data-set* Efige, che unisce dati ottenuti attraverso un'indagine campionaria su imprese industriali con almeno dieci addetti, operanti in Austria, Francia, Germania, Italia, Regno Unito, Spagna e Ungheria.

Gli autori definiscono diverse modalità di partecipazione alle Catene Globali del Valore: la mancata partecipazione (modalità zero) che implica l'assenza di ogni attività internazionale; la partecipazione singola quando le imprese sono importatrici di beni intermedi o servizi oppure esportatrici, oppure producono in almeno un Paese estero; la modalità duplice per le imprese che portano avanti almeno due attività tra cui importare ed esportare, importare e produrre

---

<sup>96</sup>Agostino, Giunta, Scalera, Trivieri, "Partecipazione e posizionamento delle imprese italiane nelle catene globali del valore: nuova evidenza (2009-2014)", Unisanno, 2017.

all'estero, esportare e produrre all'estero; la partecipazione triplice per le imprese che operano a livello internazionale in tutti e tre i modi indicati.

Infine, Borin e Mancini (2019)<sup>97</sup> utilizzano le tavole *InterCountry Input-Output* (ICIO)<sup>98</sup> per sviluppare una metodologia in grado di valutare l'entità della partecipazione dei Paesi e dei diversi settori economici alle Catene Globali del Valore, attraverso la misurazione del valore aggiunto degli scambi a livello di Paese, settoriale e bilaterale. Le tavole ICIO forniscono infatti dati in grado di mappare i collegamenti intersettoriali e internazionali e sono state utilizzate da diversi autori, come Hummels et al. (2001)<sup>99</sup>, Johnson e Noguera (2012)<sup>100</sup> e Koopman et al. (2014)<sup>101</sup>. Tuttavia, Borin e Mancini (2019)<sup>102</sup> sottolineano che tali studi si sono concentrati molto sulla relazione bilaterale tra *exporter e importer* e sulla dimensione degli scambi a livello settoriale, ma non hanno approfondito la questione dei legami commerciali diretti e indiretti tra diversi Paesi e settori. Tali autori operano dunque in maniera differente, non analizzando i flussi commerciali sulla base dell'origine e della destinazione dei prodotti a valore aggiunto, ma ridefinendo i perimetri settoriali e geografici e distinguendo gli scambi in termini di "valore aggiunto" e "double counted", con riferimento in quest'ultimo caso a quei beni che attraversano in più occasioni i confini geografici o settoriali e che vengono quindi considerati più volte. Lo studio prende in considerazione tre diversi scenari: nel primo i confini sono definiti a livello del Paese esportatore, nel secondo a livello di una specifica relazione commerciale bilaterale e nel terzo a livello di un unico settore esportatore all'interno di un flusso bilaterale. Si evidenzia come il primo approccio possa essere particolarmente utile nel caso si voglia mappare la distribuzione del PIL di un Paese attraverso i suoi vari scambi commerciali, mentre il secondo approccio sia più efficace nel caso si voglia valutare in che misura il PIL di uno stato sia legato all'interscambio tra due economie.

Viene chiarito che l'elaborazione di tali metodologie può dunque essere utile nell'analisi empirica avente ad oggetto le reti produttive globali, sia a livello macroeconomico che microeconomico, elaborando un nuovo indicatore relativo al commercio collegato alle Catene

---

<sup>97</sup> **Borin, Mancini**, "Measuring What Matters in Global Value Chains and Value-Added Trade", Policy Research Working Paper 8804, 2019.

<sup>98</sup> Alcuni esempi di tavole ICIO sono le WIOD, le OECD-WTO TiVA e le EORA. **Borin, Mancini**, op. cit.

<sup>99</sup> **Hummels, Ishii, K.M. Yi**, "The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade". *Journal of International Economics*, 54, pp. 75-96, 2001.

<sup>100</sup> **Johnson, Noguera**, "Accounting for Intermediates: Production Sharing and Trade in Value Added", *Journal of International Economics*, 86, Iss. 2, pp. 224-236, 2012.

<sup>101</sup> **Koopman, Wang, Wei**, "Tracing Value-Added and Double Counting in Gross Exports", *American Economic Review*, 104(2): 459-94, 2014.

<sup>102</sup> **Borin, Mancini**, op. cit.

Globali del Valore e perfezionando strumenti di misurazione già esistenti. Inoltre, gli autori sottolineano che, poiché la metodologia elaborata è in grado di misurare il PIL di un Paese esposto a politiche commerciali attuate da una qualunque economia per un dato settore o un dato partner commerciale, essa consente di stimare anche il possibile impatto di politiche commerciali sulla produttività di un Paese, come ad esempio gli effetti di imposte sul valore aggiunto.

## **2.2 Italia: mappatura delle imprese facenti parte di una o più Catene Globali del Valore**

Per approfondire il tema della partecipazione alle Catene Globali del Valore in Italia si possono dunque adottare diverse strategie, volte a fornire una rappresentazione il più fedele possibile alla realtà sul coinvolgimento delle imprese italiane in processi di internazionalizzazione, sulla loro distribuzione geografica, sulla misura in cui interagiscono e cooperano tra loro e con realtà istituzionali radicate nel proprio contesto territoriale.

In questa sede, si sceglie di utilizzare un *database* che fa riferimento ai risultati di un'indagine svolta dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne e Unioncamere, nel 2018 e 2019, su un campione statisticamente rappresentativo di 3.000 imprese manifatturiere con almeno 5 addetti. L'indagine è stata condotta con metodo CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Il campione rappresenta il 2,4% dell'intero universo di riferimento in termini di imprese e il 3,6% in termini di addetti. La stratificazione campionaria è stata effettuata sulla base dei seguenti criteri: settore di attività (alimentare, beni per la persona e la casa, meccanica, altre attività manifatturiere); classe di addetti (5-9, 10-49, 50-249, 250-499); ripartizione geografica (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole).

Il questionario è composto da diversi temi, quali internazionalizzazione, rapporti di filiera, innovazione e digitalizzazione, *performance* economiche delle imprese intervistate. Attraverso l'elaborazione dei risultati scaturiti dall'indagine, è possibile trarre informazioni utili ad effettuare una mappatura e localizzare geograficamente le principali Catene Globali del Valore, oltre che a comprendere meglio l'entità dei rapporti che le imprese, nelle varie aree geografiche e nei vari settori, intrattengono le une con le altre e con gli enti attivi nel proprio contesto territoriale.

Più nel dettaglio, il presente capitolo affronta i temi specificati nella Figura 2.1:

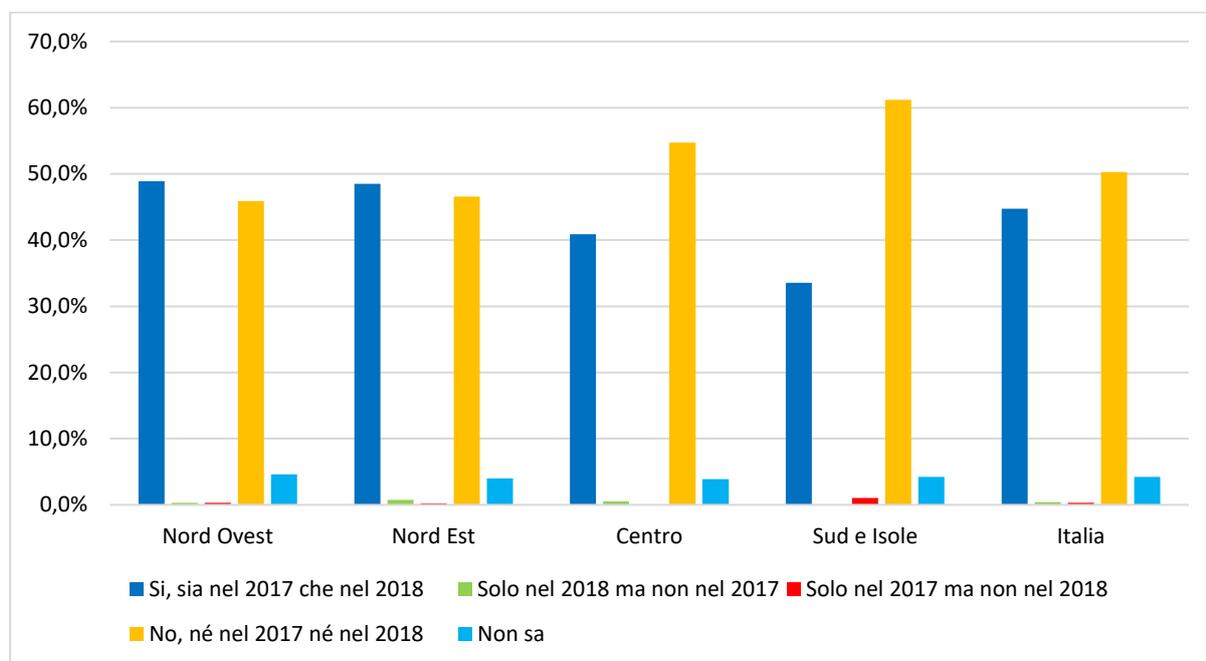
## Figura 2.2.1. Temi analizzati nel Capitolo 2

- ▶ **Analisi delle percentuali di imprese italiane che hanno effettuato attività di esportazione all'estero, per ripartizione geografica, negli anni 2017 e 2018;**
- ▶ **Analisi delle percentuali di esportazioni di prodotti all'estero da parte delle imprese, rispetto al fatturato totale, per ripartizione geografica, nell'anno 2018;**
- ▶ **Analisi dell'andamento complessivo delle esportazioni nel 2018 rispetto al 2017 nelle imprese, per ripartizione geografica;**
- ▶ **Analisi della distribuzione percentuale, nelle macro ripartizioni geografiche, delle imprese in base all'andamento delle loro esportazioni, previsto per il 2019 rispetto al 2018;**
- ▶ **Analisi della distribuzione geografica e settoriale, in termini percentuali, delle imprese italiane che operavano all'interno di Catene Globali del Valore nell'anno 2019;**
- ▶ **Approfondimento sulla localizzazione dei distretti industriali in Italia e degli effetti della pandemia da Covid-19 sulle loro esportazioni, sulla base di fonti Istat (2015) e Intesa Sanpaolo (2021);**
- ▶ **Analisi della distribuzione percentuale, nelle macro ripartizioni geografiche, delle imprese italiane che si sono relazionate con altre imprese in un'ottica di *partnership*, negli anni 2017 e 2018;**
- ▶ **Analisi della distribuzione percentuale, nelle macro ripartizioni geografiche, delle imprese italiane che si sono relazionate con altre aziende in un'ottica di *partnership* e che considerano la propria relazione con altre imprese sporadica, funzionale ad obiettivi di breve periodo o fortemente perseguita, nell'anno 2017;**
- ▶ **Analisi della distribuzione percentuale, nelle macro ripartizioni geografiche, delle imprese italiane con legami molto forti o abbastanza forti con altre aziende del proprio territorio e con le comunità in cui operano, nell'anno 2019;**
- ▶ **Analisi della distribuzione percentuale, nelle macro ripartizioni geografiche, delle imprese italiane che hanno instaurato/rafforzato collaborazioni con le associazioni di categoria settoriali/istituzioni, nell'anno 2018;**
- ▶ **Approfondimento sulle politiche per l'internazionalizzazione delle imprese italiane messe in campo a livello nazionale e locale.**

Un primo elemento da considerare per individuare geograficamente le imprese coinvolte in scambi internazionali è la percentuale di aziende che, nel 2017 e nel 2018, ha esportato prodotti all'estero. A livello nazionale, il 44,8% delle imprese intervistate dichiara di aver effettuato esportazioni, mentre il 50,3% dichiara di non averne effettuate. Sono praticamente nulle le percentuali di aziende che dichiarano di aver esportato solo in uno dei due anni considerati,

confermando il carattere strutturale dei comportamenti d'impresa sui mercati esteri. Analizzando più approfonditamente la situazione a livello di macro aree, emerge come le quote relativamente più alte di imprese esportatrici si concentrino nel Nord Ovest e nel Nord Est, con il 48,9% e il 48,5%, mentre tra le aziende nel Centro la cifra scende al 40,9% e nel Sud e Isole i valori si attestano al 33,5%. Specularmente, nel Mezzogiorno le imprese che non esportano sono il 61,2%, scendendo al 54,7% nel Centro, al 46,6% nel Nord Est e al 45,9% nel Nord Ovest. Sono pressoché nulle le percentuali di imprese esportatrici unicamente in uno dei due anni presi in esame (Figura 2.2.2).

**Figura 2.2.2 Imprese italiane che hanno effettuato attività di esportazione all'estero, per ripartizione geografica. Valori percentuali. Anni 2017 e 2018.**

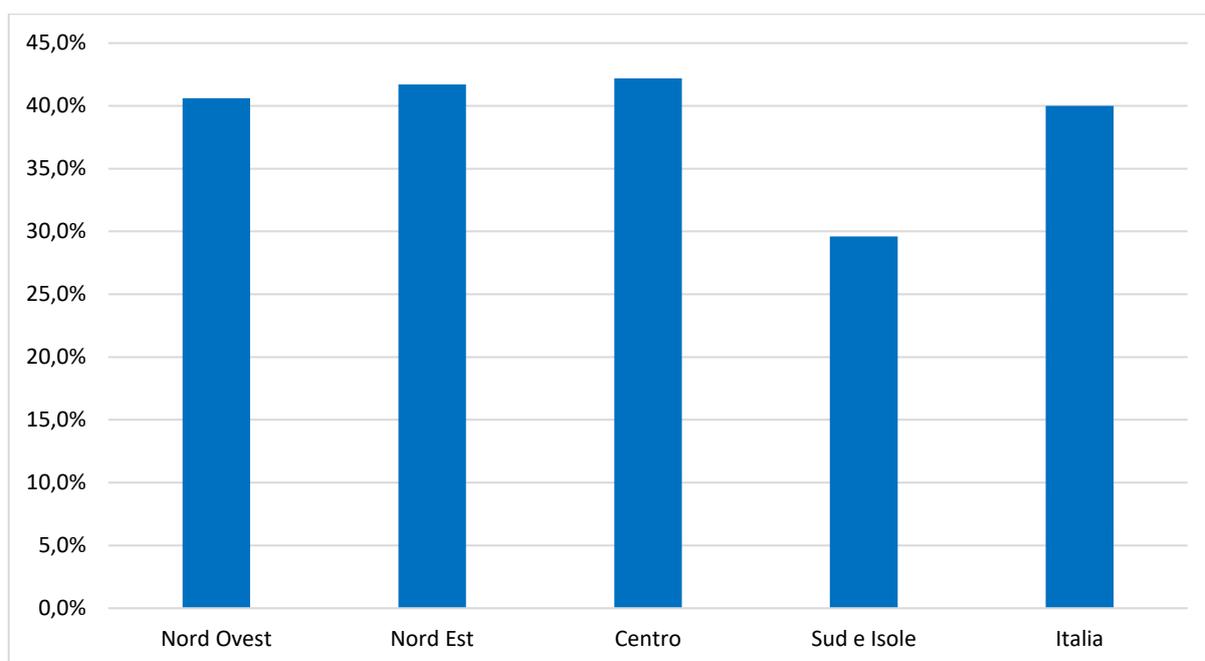


*Elaborazione su dati Unioncamere*

Inoltre, considerando solo le imprese che hanno esportato all'estero nel 2017 e nel 2018, o unicamente nel 2018, emerge un netto distacco tra Sud e Isole e il resto della Penisola, in termini di percentuali di fatturato rappresentate dai prodotti esportati. Infatti, mentre nel Centro, nel Nord Est e nel Nord Ovest si raggiungono incidenze di fatturato pari rispettivamente al 42,2%, al 41,7% e al 40,6%, i prodotti esportati dalle imprese del Mezzogiorno rappresentano mediamente il 29,6% del loro fatturato. Tale area geografica, dunque, non solo è quella con le

più basse percentuali di imprese che esportano, ma è anche quella in cui i prodotti complessivamente esportati incidono meno sui fatturati delle singole aziende (Figura 2.2.3).

**Figura 2.2.3 Quota percentuale, rispetto al fatturato totale, di esportazioni di prodotti all'estero da parte delle imprese esportatrici, per ripartizione geografica. Anno 2018.**

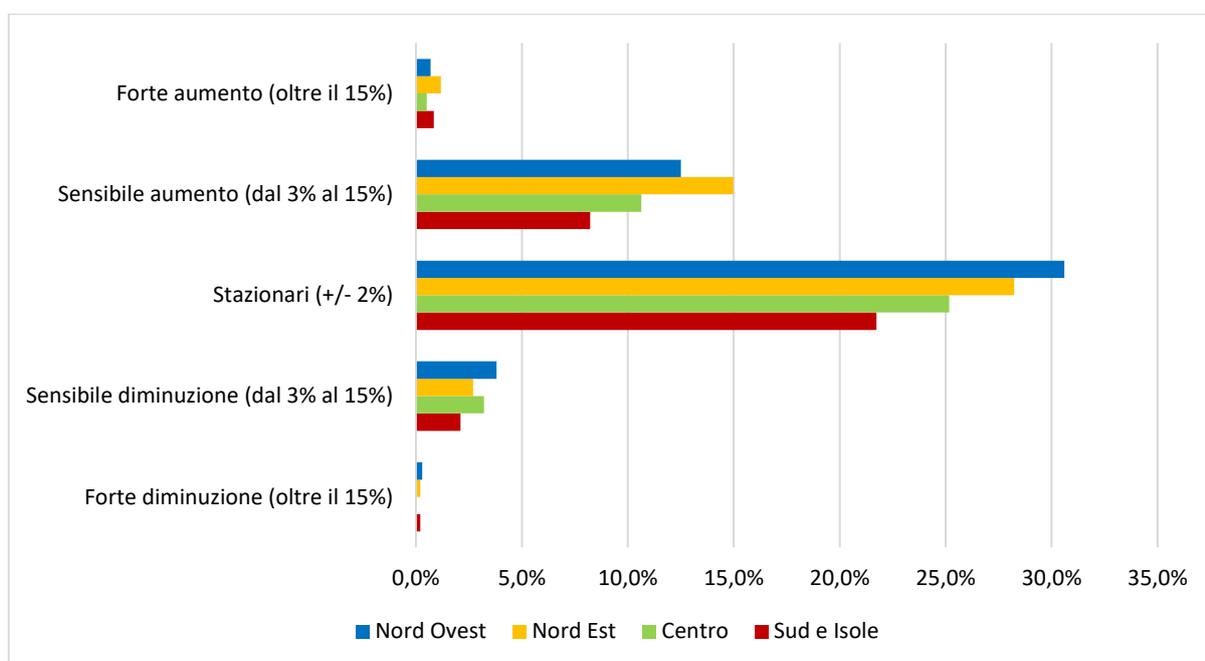


*Elaborazione su dati Unioncamere*

Emergono asimmetrie tra le varie ripartizioni geografiche anche confrontando la visione e le prospettive che gli imprenditori hanno dichiarato di avere, relativamente alle loro attività di export. In particolare, nel Nord Ovest il 30,6% delle imprese intervistate ha esportato sia nel 2017 che nel 2018 e dichiara un andamento stazionario delle proprie esportazioni, mentre nel Nord Est la relativa quota è del 28,2%, nel Centro è pari al 25,2% e nel Mezzogiorno al 21,7%; le aziende che hanno esportato in entrambe le annualità e che dichiarano un sensibile aumento dell'export sono invece relativamente più numerose nel Nord Est (15%), ma anche nel Nord Ovest (12,5%), seguite da quelle di Centro e Mezzogiorno (rispettivamente 10,6% e 8,2%). Sono invece poche e in percentuali omogenee (1% circa in tutte le aree) le aziende che hanno registrato un forte aumento dell'export, mentre si rileva una sensibile diminuzione soprattutto relativamente a quelle del Nord Ovest (3,8%), rispetto a quelle di Nord Est e Centro (2,7% e

3,2%) e di Sud e Isole (2,1%). È infine pressoché nulla la percentuale di imprese che hanno registrato un calo forte di esportazioni (Figura 2.2.4).

**Figura 2.2.4 Distribuzione percentuale, per ripartizioni geografiche, delle imprese in base all'andamento complessivo delle esportazioni nel 2018 rispetto al 2017.**

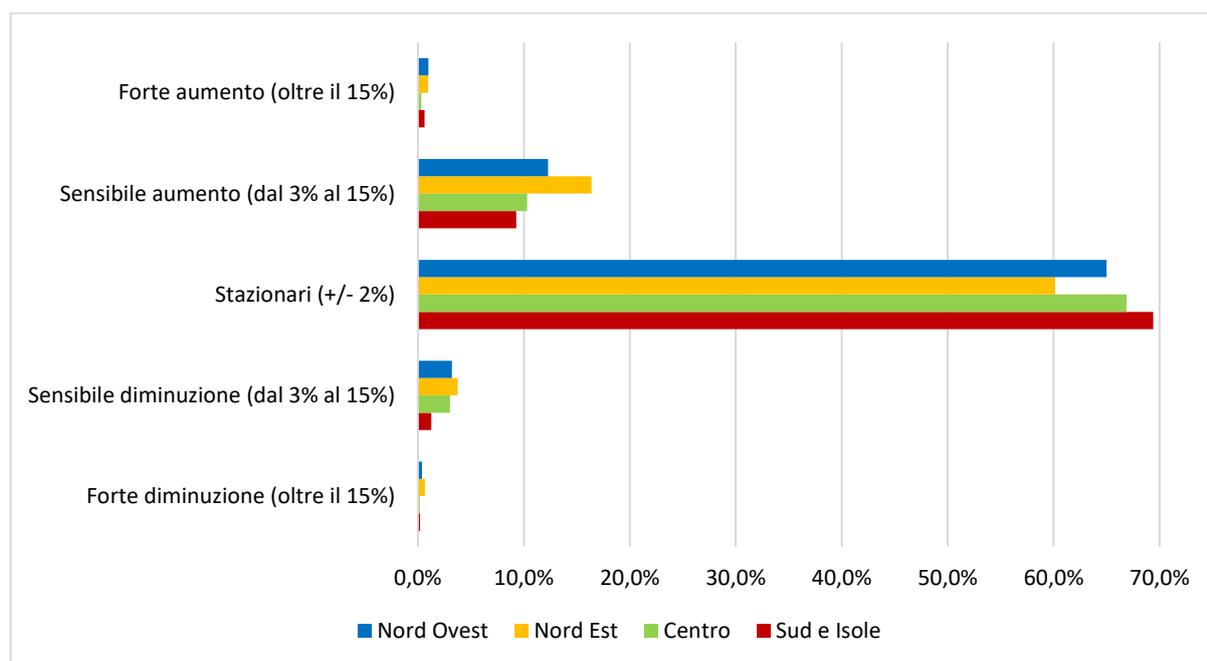


*Elaborazione su dati Unioncamere*

Anche le previsioni delle imprese su quale sarebbe stato nel 2019 l'andamento delle proprie esportazioni, rispetto al 2018, differiscono molto rispetto alla zona geografica. Delle imprese che hanno esportato sia nel 2017 che nel 2018, la percentuale più alta di quelle che si aspettavano un andamento complessivamente invariato è tra le aziende di Sud e Isole (69,4%), seguita dal 66,9% del Centro, dal 65% del Nord Ovest e dal 60,1% del Nord Est. Erano stati previsti sensibili aumenti soprattutto nel Nord Est (16,4% di imprese), seguito da Nord Ovest (12,3%), Centro (10,3%) e Mezzogiorno (9,3%). Appaiono invece relativamente poche le aziende che prevedevano una sensibile diminuzione dell'export, in particolare nel Mezzogiorno con l'1,3%, mentre nel Centro e nel Nord Ovest si arriva al 3% circa e nel Nord Est al 3,8%. Si attestano invece attorno a una media dell'1% le aziende che avevano previsto un forte aumento dell'export, mentre praticamente nulla è la quota di quelle che avevano previsto una forte riduzione (Figura 2.2.5). Sono dunque, in questo caso, relativamente più numerose le imprese

del Mezzogiorno che prevedono i cambiamenti meno rilevanti, mentre nell'anno 2018 il Sud e Isole è stata la macro area meno interessata, rispetto alle altre tre, dall'assenza di variazione di export.

**Figura 2.2.5 Distribuzione percentuale, nelle macro ripartizioni geografiche, delle imprese in base all'andamento delle loro esportazioni, previsto per il 2019 rispetto al 2018.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

Dall'analisi effettuata finora è emersa dunque una certa differenziazione geografica in relazione al livello di scambi internazionali, in particolare di export, effettuato dalle imprese italiane, con le aziende settentrionali mediamente più coinvolte in tal senso.

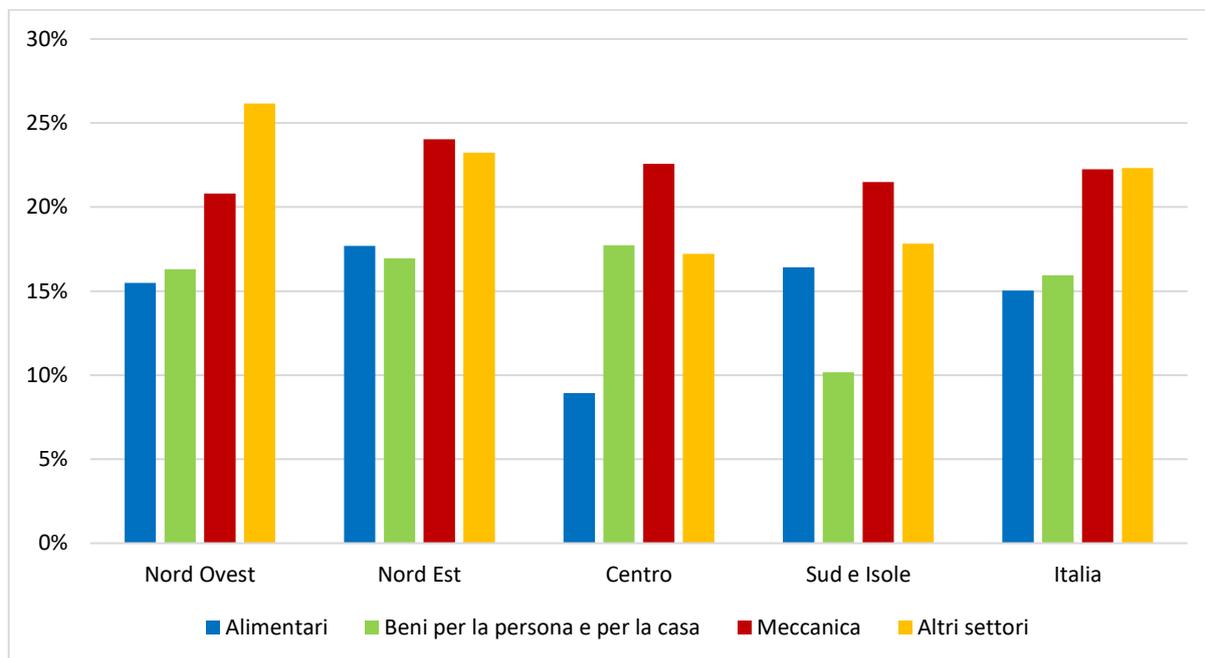
L'indagine dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne consente tuttavia di analizzare il livello di internazionalizzazione delle imprese italiane anche non considerando unicamente le esportazioni, che pure appaiono un utile strumento di lettura del livello di apertura delle aziende italiane, ma permette anche di osservare in che misura le imprese stesse dichiarino di essere inserite nelle Catene Globali del Valore. Tale approccio comporta un'inevitabile perdita di informazioni inerenti a quelle aziende che non sono del tutto consapevoli della propria partecipazione alle GVC, ma parallelamente consente comunque, unendo queste informazioni

ai dati disponibili sui livelli di export delle aziende, di ottenere una visione maggiormente chiara di quali sia la il rapporto tra imprese e GVC in Italia.

Oltre che a livello geografico, emergono delle disomogeneità anche su dimensione settoriale, se si esamina il modo in cui le imprese hanno risposto, una volta interpellate sulla loro partecipazione alle catene produttive globali internazionali, svolgendo attività quali fornitura/subfornitura di materie prime, semilavorati o prodotti finali, attività di *marketing*, di *design*, di distribuzione e supporto al consumatore finale. In particolare, le percentuali più elevate di aziende che nel 2019 affermano di portare avanti tali attività operano nel settore della Meccanica, con il 22,2% a livello nazionale, il 24% nel Nord Est e il 22,6% nel Centro, mentre e le cifre scendono rispettivamente al 21,5% nel Sud e Isole e al 20,8% nel Nord Ovest. Relativamente al settore Alimentare, a livello nazionale la percentuale di imprese italiane operanti nelle Catene Globali del Valore raggiunge il 15%, mentre l'area geografica con le cifre più alte risulta essere il Nord Est con il 17,7%, seguito da Sud e Isole (16,4%), dal Nord Ovest (15,4%) e dal Centro (8,9%). Le aziende operanti in GVC nel settore manifatturiero dei Beni per la persona e per la casa rappresentano il 15,9% in tutta Italia, mentre raggiungono il 17,7% nel Centro, il 16,9% nel Nord Est, il 16,3% nel Nord Ovest e il 10,2% nel Sud e Isole. Infine, le imprese intervistate attive in altri settori manifatturieri e inserite nelle Catene Globali del Valore raggiungono il 22,3% in Italia, distribuendosi con un 26,2% nel Nord Ovest, con un 23,2% nel Nord Est, e scendendo al 17,8% nel Mezzogiorno e al 17,2% nel Centro.

Sembra dunque che in settori quali l'Alimentare e la Meccanica, le imprese internazionalizzate si distribuiscano in termini percentuali elevati anche nel Sud e nelle Isole, ponendo in evidenza come esistano realtà industriali virtuose e aperte a nuovi sbocchi internazionali anche in zone generalmente meno propense a registrare tali fenomeni (Figura 2.2.6).

**Figura 2.2.6 Imprese italiane che operano all'interno di catene produttive globali internazionali, per ripartizione geografica e sotto settore. Valori percentuali. Anno 2019.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

Dalle analisi effettuate emergono dunque vari aspetti inerenti l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Considerando le imprese manifatturiere intervistate nelle varie macro ripartizioni geografiche, si riscontra un coinvolgimento relativamente più netto delle aziende del Nord Italia in dinamiche e scambi internazionali. Occorrerebbe dunque indagare se, e in che misura, tali discrepanze a livello geografico corrispondano ad ulteriori differenze tra le realtà imprenditoriali italiane, concernenti aspetti in grado di influire sulla loro propensione all'internazionalizzazione e partecipazione alle Catene Globali del Valore, quali il livello di collaborazioni e *partnership* con altre imprese, i rapporti con enti e istituzioni, la propensione ad innovare.

### **2.3 Localizzazione dei distretti industriali e specializzazioni territoriali**

Al fine di comprendere meglio le dinamiche all'interno delle quali operano le imprese italiane e le implicazioni in termini di rapporti con l'estero, è importante considerare ed approfondire anche la realtà dei distretti industriali, molto diffusa in Italia. La loro principale caratteristica

consiste, infatti, nell'essere sistemi produttivi formati da gruppi di imprese, in particolar modo PMI, che portano avanti filiere produttive integrando le loro attività e acquisendo elevati livelli di specializzazione. Inoltre, tali realtà presentano profondi legami con il proprio territorio e con il contesto socioculturale in cui sono immerse<sup>103</sup>. Queste caratteristiche, in particolare la specializzazione produttiva, unite all'immersione della singola impresa in un contesto ad elevato livello di industrializzazione, consentono di beneficiare di una maggiore facilità di accesso a strumenti produttivi più sofisticati, a manodopera più qualificata, ad un maggior livello di collaborazione, rendendo le imprese inserite nei distretti industriali più innovative e prestanti a livello tecnologico<sup>104</sup>.

Come osservato nel precedente capitolo, il tessuto produttivo italiano è costellato da imprese di dimensioni medio-piccole, che hanno più difficoltà ad accedere a risorse e conoscenze per portare avanti attività di innovazione ed aprirsi a contesti più ampi, in grado di favorire anche prospettive di internazionalizzazione. La partecipazione delle PMI italiane ai distretti industriali è cospicua, caratterizzata da una identificazione forte con il proprio territorio e le sue tipicità e tradizioni produttive. Già nel 1991, il legislatore aveva iniziato infatti a proporre i distretti industriali quale strumento di politica economica atto a favorire lo sviluppo e l'innovazione delle PMI, con le Regioni finanziatrici di progetti con tali finalità, predisposti da soggetti pubblici o privati<sup>105</sup>. Successivamente si stabilirono anche i parametri con i quali le Regioni avrebbero dovuto individuare i distretti stessi<sup>106</sup> e, nel 2001, il CIPE ha poi deliberato di prendere come parametri di riferimento i “sistemi locali del lavoro” individuati dall'ISTAT, basati sugli spostamenti della popolazione per motivi lavorativi<sup>107</sup>.

Relativamente ai censimenti dei distretti industriali realizzati dall'ISTAT, la mappatura pubblicata nel 2015 prende come anno di riferimento il 2011 e delinea una situazione di forte disomogeneità nella distribuzione geografica dei distretti stessi. La maggioranza dei distretti industriali individuati è infatti ubicata nel Settentrione. In particolare, il 32% dei distretti si colloca nel Nord Est e il 26% nel Nord Ovest, mentre il 27% è nel Centro e il 15% nel Sud e Isole. I pochi distretti presenti nel Mezzogiorno sono incentrati soprattutto sul Tessile e sull'industria Alimentare, mentre nel Centro sono diffusi anche distretti dediti alla Meccanica,

---

<sup>103</sup> Legge 5 ottobre 1991, n. 317 “Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese”.

<sup>104</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>105</sup> Articolo 36, legge 5 ottobre 1991, n. 317 “Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese”.

<sup>106</sup> Il Decreto Ministeriale del 21 aprile 1993 ha stabilito parametri di individuazione dei distretti, successivamente rivisti anche dalla legge dell'11 maggio 1999, n. 140 “Norme in materia di attività produttive”.

<sup>107</sup> Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica, delibera n. 65 del 3 maggio 2001.

alla Cartotecnica e alla produzione di Beni per la Casa, Pellame e calzature, Gioielli. Nel Settentrione, dove la densità di distretti industriali è elevatissima, in aggiunta ai comparti considerati sono anche presenti distretti operanti nel settore Chimico farmaceutico e Metallurgico. Non tutte le regioni ospitano distretti industriali sul proprio territorio: tra le più “virtuose” si segnala la Lombardia, che si attesta al primo posto per numero di distretti e, insieme al Veneto e all’Emilia Romagna, forma il cosiddetto “triangolo distrettuale industriale”, che ingloba il 49,6% del totale a livello nazionale. Nel Centro Italia sono invece soprattutto Toscana e Marche a detenere le più alte concentrazioni di distretti, che rappresentano il 24,1% del totale in Italia, mentre sono pochi i distretti del Sud e Isole.

Inoltre, considerando la concentrazione relativa dei distretti industriali sul totale dei sistemi locali manifatturieri delle varie macro ripartizioni geografiche, emerge come sia il Centro a detenere la più elevata percentuale di distretti sul proprio territorio (71,7%), seguito dal Nord Est (67,2%), dal Nord Ovest (58,7%) e da Sud e Isole (56,8%), che sembra dunque essere la macro ripartizione in cui la partecipazione distrettuale delle imprese è meno diffusa<sup>108</sup>.

La situazione esposta dal censimento ISTAT descrive dunque, oltre che un’agglomerazione di distretti non omogenea sul territorio nazionale, una loro incidenza importante e tutt’altro che secondaria sul tessuto produttivo dell’Italia. Nel corso degli anni intercorsi dal censimento analizzato, l’evoluzione delle dinamiche distrettuali ha portato cambiamenti, che però sembrano non aver modificato la sostanziale asimmetria nella localizzazione dei distretti. Inoltre, nonostante le difficoltà e le crisi dovute all’irrompere sulla scena mondiale della pandemia da Covid-19, la rilevanza del ruolo dei distretti industriali in Italia sembra resistere agli effetti negativi dell’emergenza. Le esternalità positive derivanti dall’inserimento in distretti industriali, quali la concorrenza che viene stimolata, ma anche la cooperazione tra imprese, il più facile accesso a *know how*, l’importanza dei legami di filiera che abbattano i passaggi intermedi per raggiungere altre imprese del *cluster*, hanno favorito l’inserimento di molte imprese nei mercati internazionali e nelle Catene Globali del Valore, specialmente per ciò che concerne il settore della Moda e la Metalmeccanica e tale realtà non sembra essere stata offuscata dal Covid-19<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> Istat, “I distretti industriali. Anno 2011”, 24 febbraio 2015.

<sup>109</sup> Intesa Sanpaolo – Direzione Studi e Ricerche “Economia e finanza dei distretti industriali. Rapporto annuale n. 13”, marzo 2021.

Per comprendere in che misura i distretti italiani abbiano sofferto in termini di rapporti con l'estero durante la pandemia e come nel 2021 si intravedano importanti segnali di ripresa, è interessante verificare quanto è cambiato il loro livello di esportazioni; a tal proposito, il “Monitor dei distretti” pubblicato da Intesa Sanpaolo nel giugno 2021 fornisce informazioni utili, attraverso lo studio dei distretti individuati dalla Federazione dei distretti italiani, dall'Istat, dalla Fondazione Edison e dalle Leggi regionali che censiscono i distretti. Sono analizzati circa 160 distretti tradizionali (soprattutto nel Sistema moda, nel sistema Casa, nella Meccanica e nell'Agro-alimentare) e 24 poli tecnologici, specializzati in Farmaceutica, ICT, Aeronautica, Biomedicale<sup>110</sup>.

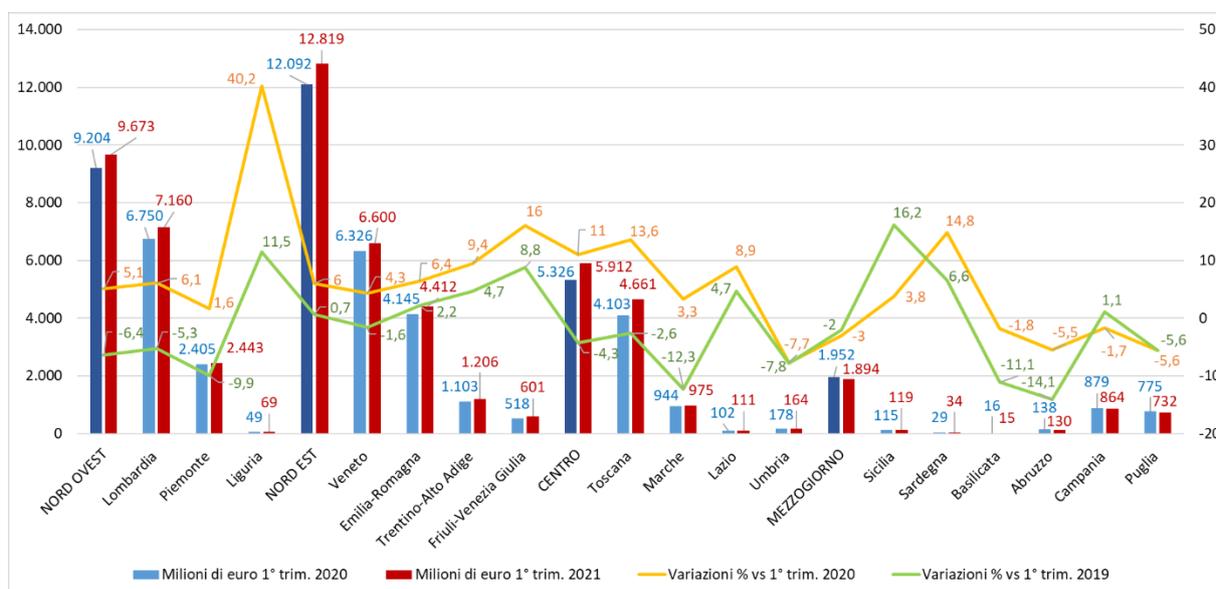
Confrontando le variazioni di esportazioni tra il primo trimestre 2021 e il primo trimestre 2020<sup>111</sup>, emerge un miglioramento importante relativo all'export dei distretti a livello nazionale (+6%), in particolare con aumenti nelle aree del Centro (+11%), del Nord Est (+6%) e del Nord Ovest (+5,1%), mentre nel Mezzogiorno il *trend* è negativo (-3%). L'andamento positivo del Centro è dovuto soprattutto alla *performance* della Toscana (+13,6%), con distretti particolarmente dinamici quali la Pelletteria e le calzature di Firenze, l'Oreficeria di Arezzo, l'Abbigliamento di Empoli. Nel Settentrione, invece, spiccano in termini di aumenti percentuali il Friuli Venezia Giulia (+16%) e la Liguria (+40,2%), ma si registra un andamento positivo in tutte le regioni, incluse quelle a più alta densità di distretti come la Lombardia (+6,1%), l'Emilia Romagna (+6,4%) e il Veneto (+4,3%). Nel Mezzogiorno, si registrano invece importanti miglioramenti in termini percentuali solo nelle Isole (Sardegna +14,8%, Sicilia +3,8%) (Figura 2.3.1).

---

<sup>110</sup> È importante sottolineare come nel rapporto stesso si chiarisca che l'evoluzione congiunturale dei distretti industriali è tutt'altro che facile da monitorare. Secondo il rapporto, le informazioni più aggiornate a livello provinciale riguardano le esportazioni espresse a prezzi correnti (dati trimestrali) ed è anche possibile incrociare i dati settoriali con quelli provinciali per un numero limitato di settori. Mancando i dati sul mercato interno, sono proprio i distretti più orientati alle esportazioni e quelli che producono beni non troppo specifici i più facili da monitorare. **Intesa Sanpaolo – Direzione Studi e Ricerche**, “Monitor dei distretti”, giugno 2021.

<sup>111</sup> Le variazioni di esportazioni sono calcolate confrontando i dati provvisori del 2021 e del 2020. Le variazioni relative al 2020 sono calcolate utilizzando i dati provvisori del 2020 e quelli definitivi del 2019. I dati Istat provinciali si riferiscono alle esportazioni espresse a prezzi correnti, non considerando dunque l'inflazione, che potrebbe influenzare l'andamento delle quotazioni delle materie prime e di conseguenza l'aumento/diminuzione dei prezzi dei prodotti, condizionando in parte i risultati apparenti relativi all'evoluzione dell'export. **Intesa Sanpaolo – Direzione Studi e Ricerche**, op. cit.

**Figura 2.3.1 Evoluzione delle esportazioni per regione e macro-ripartizione geografica dei distretti industriali e variazioni percentuali, anni 2019, 2020 e 2021.**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISTAT

Sembra quindi che l'andamento dei rapporti delle filiere distrettuali stia migliorando rapidamente, recuperando parzialmente il terreno perso rispetto ai livelli del primo trimestre 2019. Se a livello nazionale si registra ancora una differenza del -2,8%, infatti, il Nord Est è già a livelli superiori rispetto a quelli pre-pandemici (+0,7%), soprattutto grazie a Friuli-Venezia Giulia (+8,8%), Trentino-Alto Adige (+4,7%), Emilia Romagna (+2,2%). Più in generale, molte filiere stanno recuperando celermente, in particolare il Sistema casa (Elettrodomestici +26,7%, Mobile +3,4%, Prodotti e materiali da costruzione +0,9%) e Agro-alimentare (+9,5%). Il Sistema moda appare invece ancora in difficoltà da questo punto di vista, sia relativamente ai beni di consumo (-11%) che, soprattutto, ai distretti specializzati in beni intermedi (-34,9%). Più nello specifico, le specializzazioni produttive che hanno registrato le migliori performance in termini assoluti e che fanno parte di distretti già oltre i livelli di export di inizio 2019 sono gli Elettrodomestici dell'*Inox Valley* e l'Abbigliamento di Empoli (+110 milioni di euro), l'Alimentare di Parma (+87 milioni), il Legno-arredo di Pordenone (+58 milioni), i Metalli di Brescia (+56 milioni), la Camperistica della Val d'Elsa (+47 milioni), la Nautica di Viareggio (+45 milioni), la Meccatronica dell'Alto Adige (+42 milioni), il Caffè, le confetterie e il cioccolato torinese (+39 milioni) il Mobile imbottito di Forlì (+38 milioni). La Cina e la Germania sono invece i due mercati di sbocco verso cui si sono registrati gli aumenti

più elevati in termini assoluti rispetto al primo trimestre 2019 (+224 milioni di euro e +147 milioni di euro)<sup>112</sup>.

Emerge dunque un quadro complesso e variegato, dal quale si denota la presenza di realtà distrettuali dinamiche, resilienti e produttive, ma da cui si evince anche il persistere di aree meno interessate dal fenomeno dei distretti, o comunque meno forti e reattive nella ripresa del commercio con realtà internazionali a seguito della pandemia. L'intuizione del legislatore di favorire l'aggregazione delle imprese italiane in distretti industriali, intendendola come strumento di superamento di debolezze importanti, quali l'elemento dimensionale, sembra non essere stata colta e compresa appieno in alcune aree, specialmente in quelle meridionali, dove anche da questo punto di vista l'aggregazione, l'apertura a realtà nuove, l'organizzazione in realtà più articolate e la conseguente propensione a cogliere le opportunità per aprirsi ad una dimensione più internazionale necessita ancora di essere stimolata.

## **2.4 Attività di *partnership* e collaborazione delle imprese italiane, tra loro e con enti ed istituzioni locali**

Sono già stati ricordati gli strumenti di collaborazione e le attività di *partnership* con enti ed istituzioni locali, ma anche con altre aziende che possono migliorare la capacità di internazionalizzazione delle PMI. In generale comunque, attraverso l'utilizzo di strumenti quali i contratti di rete, i contratti di sviluppo, la creazione di consorzi, di temporanee associazioni d'impresa, di contratti di *franchising*, di gruppi europei di interesse economico, innumerevoli imprese italiane sono in grado di rafforzare le proprie competenze e conoscenze, di unire le proprie forze e le proprie risorse con quelle di altre realtà per ampliare le prospettive di mercato, di conseguire i necessari mezzi, *skills* e *know how* per poter accedere più facilmente a dimensioni internazionali e partecipare anche a realtà quali le Catene Globali del Valore.

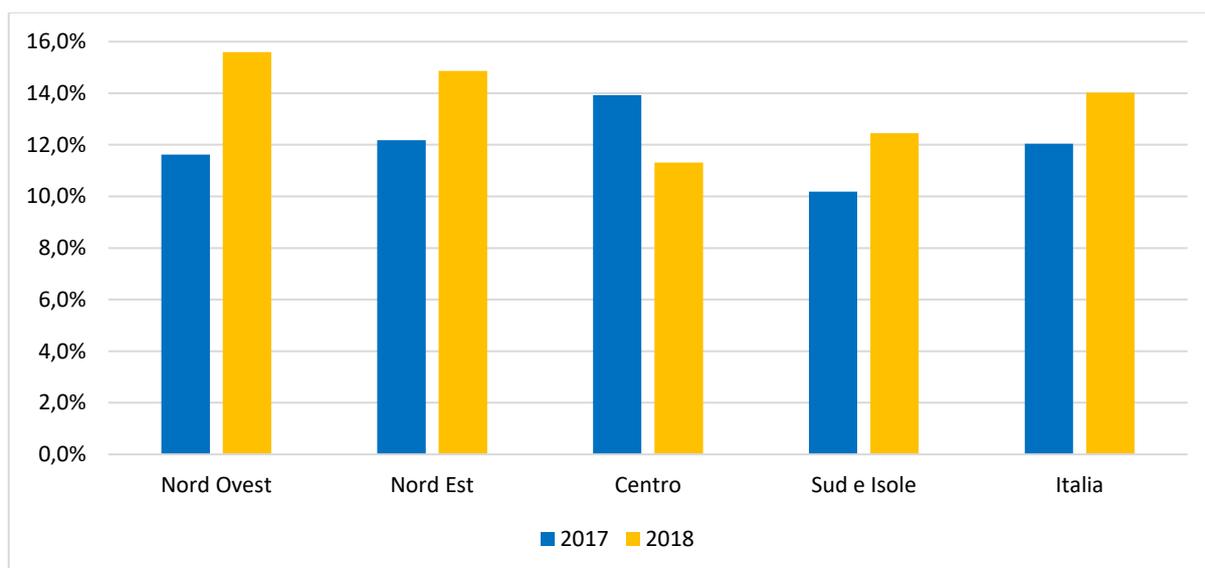
L'indagine svolta dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne e Unioncamere nel 2018 e 2019, fornisce utili spunti di riflessione anche su tali aspetti. In particolare, è stato chiesto alle imprese quante di esse si siano relazionate con altre aziende, nel 2017 e nel 2018, per perseguire scopi

---

<sup>112</sup> Relativamente alla Cina, sono molto coinvolti in questi incrementi i distretti della Moda (Abbigliamento di Empoli, Pelletteria e calzature di Arezzo e di Firenze), della Meccanica (Macchine per l'industria cartaria di Lucca, Meccanica strumentale di Bergamo, Meccanica strumentale di Varese, Meccatronica di Reggio Emilia, Metalmeccanica di Lecco), dei Mobili imbottiti di Forlì e delle Carni e salumi di Cremona e Mantova. **Intesa Sanpaolo – Direzione Studi e Ricerche**, "Monitor dei distretti", giugno 2021.

quali lo svolgimento di attività di innovazione o internazionalizzazione, il rafforzamento della filiera produttiva, il miglioramento di logistica e distribuzione e, più in generale, per condividere mezzi e fini comuni. È emerso come, tra 2017 e 2018, tra tutte le imprese considerate dall'indagine, la percentuale di quelle impegnate in tali attività di partenariato sia cresciuta dal 12% al 14%. Il Centro è stata l'unica area caratterizzata da una riduzione di tali attività (dal 13,9% all'11,3% delle imprese intervistate), mentre l'aumento si è rivelato particolarmente evidente nel Nord Ovest (dall'11,6% al 15,6%) e nel Nord Est (dal 12,2% al 14,9%), ma anche nel Mezzogiorno (dal 10,2% al 12,4%), che nel 2018 supera il Centro in termini percentuali, ma si attesta comunque su posizioni inferiori a quelle proprie delle aree settentrionali (Figura 2.4.1).

**Figura 2.4.1 Imprese italiane che si sono relazionate con altre imprese in un'ottica di *partnership*. Valori percentuali. Anni 2017 e 2018.**

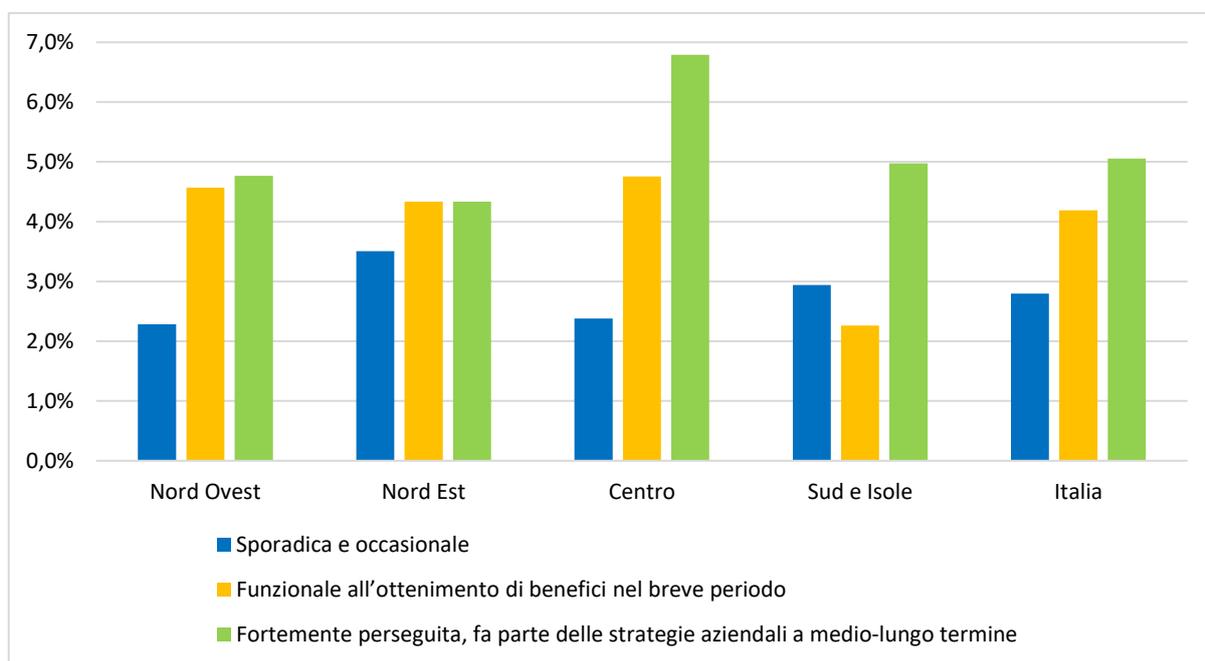


*Elaborazione su dati Unioncamere*

La situazione relativa al Centro Italia appariva, per l'anno 2017, migliore di quella riscontrata successivamente in termini di *partnership* con altre imprese, registrando in tale macro area la percentuale più alta di imprese che consideravano le proprie collaborazioni fortemente perseguite e parte di strategie aziendali di lungo termine (6,8%), seguita da Nord Ovest e Mezzogiorno (circa il 5%) e dal Nord Est (4,3%). Le cifre relative a imprese impegnate in partenariati per obiettivi di breve periodo sono inferiori: 4,6% nel Nord Ovest e 4,8% nel

Centro, 4,3% nel Nord Est e 2,3% nel Sud e Isole. Similmente, le collaborazioni sporadiche sono adottate da percentuali di imprese molto basse, con il 3,5% nel Nord Est, il 2,9% nel Mezzogiorno, il 2,4% nel Centro e il 2,3% nel Nord Ovest (Figura 2.4.2).

**Figura 2.4.2 Imprese italiane, per ripartizione geografica, che si sono relazionate con altre imprese in un’ottica di *partnership* e che considerano la propria relazione con altre imprese sporadica, funzionale ad obiettivi di breve periodo o fortemente perseguita. Valori percentuali. Anno 2017.**

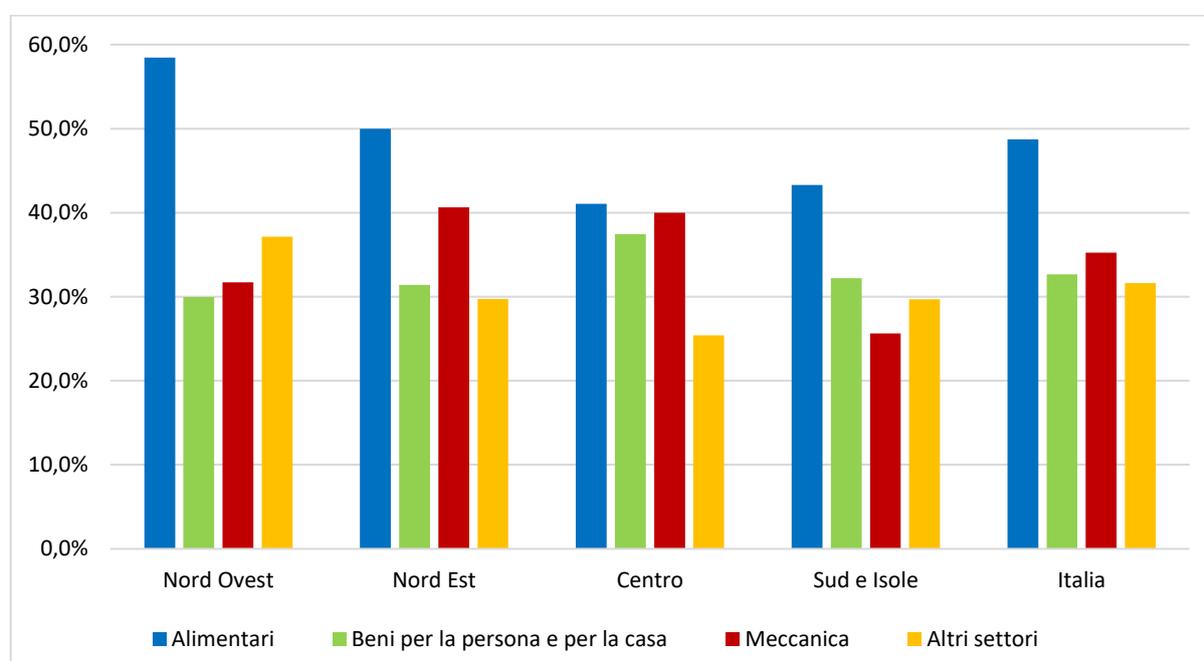


*Elaborazione su dati Unioncamere*

Dall’analisi si evince anche come, considerando diversi sotto settori manifatturieri e le aree geografiche in cui esse operano, vari la forza del legame sussistente tra le imprese, così come tra le imprese stesse e la propria comunità di riferimento, comprensiva di realtà istituzionali, associazioni *no profit*, scuole, università e centri di ricerca, sistema bancario. Nel 2019 il settore Alimentare appare quello in cui, più di altri, tali tipi di legami risultano molto forti o abbastanza forti (48,7% delle imprese intervistate), con la quota più elevata di aziende coinvolte nel Nord Ovest (58,5%), seguito dal Nord Est (50%), dal Mezzogiorno e dal Centro (43,3% e 41,1% delle imprese di ciascuna macro area). I legami sono molto/abbastanza forti nel settore Meccanico soprattutto per le imprese del Nord Est e del Centro (40,7% e 40%), meno nel Nord

Ovest e nel Mezzogiorno (31,7% e 25,6%), con cifre inferiori alla media nazionale (35,3%). Il comparto dei Beni per la persona e per la casa vede invece il Centro come macro area più interessata dalla forza di questi legami, con il 37,4% di aziende operanti in tale zona, seguito dal 32,2% del Mezzogiorno, dal 31,4% del Nord Est e dal 30% del Nord Ovest, superando il 32,7% di livello nazionale. Le imprese operanti in altri settori con legami molto/abbastanza forti rappresentano poi il 31,6% in tutta Italia, con una distribuzione più alta nel Nord Ovest (37,1%), meno nel Nord Est e nel Mezzogiorno (29,7%) e nel Centro (25,4%). (Figura 2.4.3).

**Figura 2.4.3 Imprese italiane, per ripartizione geografica, con legami molto forti o abbastanza forti con le altre imprese del proprio territorio e le comunità in cui operano. Valori percentuali. Anno 2019.**

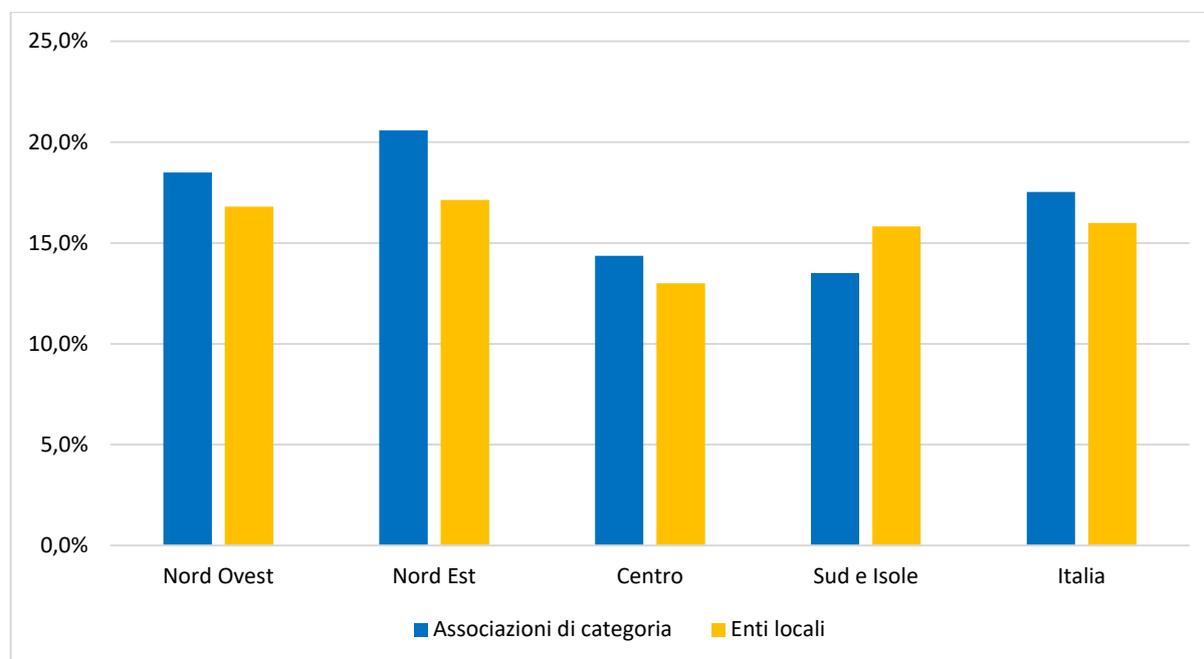


*Elaborazione su dati Unioncamere*

Nel Settentrione, infine, le aziende risultano relativamente più propense ad instaurare o rafforzare collaborazioni con le associazioni di categoria e con istituzioni territoriali (ad esempio le Camere di commercio). In particolare, nel 2018 le collaborazioni con associazioni di categoria raggiungono il 20,6% delle imprese intervistate nel Nord Est, il 18,5% di quelle intervistate nel Nord Ovest, seguite dal 14,4% di quelle nel Centro e dal 13,5% nel Mezzogiorno. Le collaborazioni con gli Enti locali sono più presenti tra le aziende del Nord Est

(17,1%), ma anche del Nord Ovest (16,8%), mentre nel Sud e Isole le cifre si attestano al 15,8% e nel Centro si raggiunge solo il 13%. (Figura 2.4.4).

**Figura 2.4.4 Imprese italiane che hanno instaurato/rafforzato collaborazioni con le associazioni di categoria settoriali/istituzioni. Valori percentuali. Anno 2018.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

Le imprese italiane considerate sembrano approcciarsi alle attività di *partnership* con altre realtà a livello territoriale in maniera diversa a seconda della zona presa in considerazione. Appare infatti chiaro che, similmente a quanto avvenuto riguardo la distribuzione delle aziende maggiormente internazionalizzate, anche la propensione a collaborare ed interagire con altre imprese ed organismi sembra generalmente più elevata nel Settentrione, anche se in alcuni settori economici (in particolare in quello Alimentare) il Mezzogiorno sembra non arrancare in tal senso. Questo aspetto non è secondario, se si considera la già citata correlazione tra contesto sociale, apertura alle *partnership* e alle collaborazioni e possibilità di internazionalizzarsi.

Nel complesso, l'analisi empirica dell'indagine Unioncamere sulle imprese manifatturiere italiane finora esposta, unita all'approfondimento relativo alla situazione dei distretti industriali, permette di evidenziare alcune prime risultanze:

- La partecipazione alle Catene Globali del Valore è relativamente più diffusa tra le imprese settentrionali;

- Anche la propensione ad esportare è maggiore tra le aziende del Nord Italia, rispetto a quelle del Mezzogiorno;
- La propensione ad esportare risulta più elevata nel Settentrione e nel Centro anche considerando il sistema dei distretti industriali, a seguito dell'emergenza pandemica;
- L'incisività dei prodotti esportati sui fatturati aziendali risulta essere inferiore tra le imprese meridionali rispetto a quelle del Nord Italia;
- Le imprese del Mezzogiorno non prevedono cambiamenti importanti nelle proprie strategie relativamente al commercio con l'estero;
- Le aziende del Nord Italia sono relativamente più propense ad instaurare o a rafforzare collaborazioni con le associazioni di categoria e con istituzioni territoriali;
- Le imprese settentrionali instaurano *partnership* con altre aziende in misura maggiore rispetto a quelle del Sud Italia, ma nel Mezzogiorno si sono registrati miglioramenti riguardanti questo aspetto, tra 2017 e 2018;
- Le aziende del Meridione che instaurano rapporti di *partnership*, intendono perseguire tali finalità con prospettive di medio lungo termine, in misura maggiore rispetto alle aziende settentrionali, più orientate all'ottenimento di benefici nel breve termine.

Le risultanze relative alla scarsa propensione delle imprese meridionali ad instaurare *partnership*, oltre a confermare una tendenza già riscontrata da studi analizzati in precedenza (Istat, 2017<sup>113</sup>), suggeriscono la necessità di mettere in campo politiche maggiormente efficaci per stimolare le aziende del Sud, considerate le ricadute positive che le imprese avrebbero in termini di visibilità ma anche di miglioramento della cultura manageriale di quelle aree, favorito dallo scambio di conoscenze ed esperienze (Aureli et al., 2014<sup>114</sup>).

Le disomogeneità a livello territoriale riscontrate nel corso dell'analisi finora effettuata rendono necessaria una riflessione sul fatto che il contesto presente in alcune aree geografiche, quale il livello di efficienza della pubblica amministrazione, ma anche la mentalità e il livello di fiducia dei singoli imprenditori, sia verso potenziali *partner* che verso il sistema giudiziario e la celerità di risoluzione di controversie, sono tutti fattori che giocano un ruolo chiave nel facilitare la propensione delle aziende ad interagire tra loro, ad aprirsi a nuove realtà, financo a partecipare a Catene Globali del Valore. In questo senso, le politiche e le legislazioni poste in atto

---

<sup>113</sup> Istat, CDC, & Retimprese. "Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese", 2017.

<sup>114</sup> Aureli, Del Baldo, "Contratto di rete e imprese artigiane: quali prospettive per l'internazionalizzazione?" Quaderni di ricerca sull'artigianato 1/2014. Il Mulino.

influiscono sui margini di manovra delle singole imprese, sulla potenziale fertilità degli scambi e sull'effettiva apertura internazionale di interi distretti industriali.

## **2.5 Le politiche nazionali di incentivazione e promozione dell'internazionalizzazione**

I dati raccolti e analizzati finora consentono di delineare una convergenza in determinate zone del Paese, in particolare nelle aree del Settentrione, di fenomeni legati tra loro, quale la presenza di livelli di internazionalizzazione di partecipazione alle Catene Globali del Valore più elevati della media nazionale e la più marcata sussistenza di attività di collaborazione e di *partnership* con altre imprese, enti ed istituti.

L'evoluzione di tale andamento, lo svilupparsi o meno di contesti favorevoli all'incremento di scambi e al maggiore inserimento delle imprese in Catene del Valore internazionali non prescinde dalle scelte di *policy* portate avanti dalle istituzioni, sia a livello nazionale che locale. Tali politiche vengono condotte attraverso le sinergie di numerosi attori istituzionali, che operano servendosi di programmi e strategie che li vedono variamente coinvolti. Nonostante l'importanza primaria del ruolo delle politiche locali, più prossime al territorio, nella gestione del fenomeno dell'internazionalizzazione dell'economia italiana e della partecipazione delle imprese alle Catene Globali del Valore, la rapida evoluzione sulla scena globale di fenomeni epocali quali la Pandemia da Covid-19 rende fondamentale la comprensione di quali strumenti vengano utilizzati anche al livello di governo centrale, poiché sovente la gestione delle risorse e la pianificazione delle strategie di *policy* è stata gestita attraverso una regia maggiormente accentratrice, concepita per superare una fase critica quale quella pandemica.

Ciò premesso, al fine di avere una visione completa delle strategie politiche messe in campo in Italia per favorire l'internazionalizzazione, impattando anche sulla realtà empirica illustrata nei paragrafi precedenti, in questa sede si pone particolare attenzione sia ad alcuni strumenti di *policy* utilizzati al livello locale, sia alle strategie portate avanti dal governo nazionale, andando ad analizzare il funzionamento e le attività elaborate dalla **Cabina di regia per l'Italia internazionale**, ma anche gli interventi volti ad incidere sull'internazionalizzazione delle imprese italiane presenti nel **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**.

## 2.5.1 Gli enti operativi nella Cabina di regia per l'Italia internazionale

Considerando la gestione delle politiche di internazionalizzazione da parte del governo centrale, occorre innanzitutto concentrare l'attenzione sulla **Cabina di regia per l'Italia internazionale**, nell'ambito della quale operano sia Ministeri che Agenzie tecniche allo scopo di elaborare strategie di internazionalizzazione, coinvolgendo l'imprenditoria e coordinando diversi *stakeholders*, sia a livello locale che nazionale. Nel dettaglio, la Cabina di regia, presieduta dal Ministro degli affari esteri e dal Ministro dello sviluppo economico, vede la partecipazione dei Ministri della Cultura, del Turismo, dell'Economia e delle finanze, delle Politiche agricole, alimentari e forestali, oltre che dei Presidenti della Conferenza delle Regioni, di Unioncamere, di Confindustria, di Rete imprese Italia, di Associazione bancaria italiana e dell'Alleanza delle cooperative. Per ciò che concerne gli strumenti di supporto finanziario, sono coinvolti alcuni importanti enti operativi, quali la Cassa depositi e prestiti (Cdp S.p.A.)<sup>115</sup>, controllata dal Ministero dell'economia e delle finanze, l'Agenzia per l'assicurazione dei crediti all'export (SACE)<sup>116</sup> e la Società italiana per le imprese all'estero (SIMEST)<sup>117</sup>, mentre per i servizi reali è coinvolta l'*Italian Trade Agency* (Ita-Ice Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane)<sup>118</sup>.

Nel corso del 2021, **Cassa depositi e prestiti** ha operato per favorire l'internazionalizzazione e la competitività imprenditoriale, accordando a tale scopo finanziamenti a medio-lungo termine nell'ambito del sistema Export Banca insieme a SACE e SIMEST, ma anche siglando accordi di filiera con grandi aziende esportatrici per supportare finanziariamente le PMI fornitrici di quest'ultime. In particolare, sono supportati investimenti in macchinari per incrementarne la produttività nella Meccanica, nella Farmaceutica, nell'Agroalimentare, nella realizzazione di veicoli elettrici per il settore Automobilistico. Per promuovere l'export e l'internazionalizzazione delle PMI è stata avviata anche la Piattaforma di *Business Matching*, volta ad avvicinare le PMI italiane a potenziali partner esteri, soprattutto asiatici<sup>119</sup>. Di particolare rilevanza è inoltre la presentazione del Piano Strategico 2022-2024, focalizzato su

---

<sup>115</sup> [www.cdp.it](http://www.cdp.it)

<sup>116</sup> [www.sace.it](http://www.sace.it)

<sup>117</sup> [www.simest.it](http://www.simest.it)

<sup>118</sup> Italian Trade Agency, ICE Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. [www.ice.it](http://www.ice.it)

<sup>119</sup> La Piattaforma si focalizza in particolar modo su Paesi quali Cina, India e Giappone e, in prospettiva, su Corea del Sud, Vietnam, Indonesia, Stati Uniti, Messico, Brasile, Sud Africa, Serbia e Marocco. **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, "Cabina di regia per l'internazionalizzazione. Documento finale" (X Riunione, 13 dicembre 2021).

cambiamento climatico, crescita inclusiva, sostegno alle filiere produttive, innovazione e digitalizzazione. Il Piano Strategico si propone di rispettare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (SDG), ma anche di favorire la cooperazione internazionale e la finanza per lo sviluppo, nell'ambito della quale Cassa depositi e prestiti può finanziare iniziative strategiche per le imprese italiane operanti all'estero, riguardanti la *green economy*, l'agricoltura, le infrastrutture sostenibili, promuovendo al contempo lo sviluppo sostenibile delle economie emergenti, specialmente nei Balcani, in Nord Africa e nell'Africa Sub-Sahariana. Oltre ad organizzare a Roma il Summit del *D20 Long-Term Investors Club* ed il *Finance in Common Summit* (che ha riunito sia l'insieme di Banche Pubbliche di Sviluppo sia i relativi *stakeholders*) nell'ambito della presidenza italiana del G20, favorendo in tal modo il dibattito internazionale sul finanziamento di infrastrutture e sulla finanza sostenibile, Cassa depositi e prestiti è impegnata sia nel rafforzamento delle proprie *partnership* con istituti finanziari internazionali, al fine di sviluppare programmi di finanziamento con capitali privati e pubblici, di offrire servizi di consulenza tecnico-finanziaria e di trasferire buone pratiche, sia nel consolidare le proprie attività nell'ambito del programma di finanziamento europeo *Connecting Europe Facility*, per supportare progetti volti alla riduzione dell'impatto ambientale nel settore dei trasporti. Cassa depositi e prestiti opera inoltre per la diffusione a livello globale delle *start-up* italiane, attraverso la creazione delle prime *partnership* tramite *CDP Venture Capital* nel corso del 2021, contribuendo ad intessere relazioni tra soggetti internazionali attivi nel mondo del *Venture Capital* e supportando l'evento *G20 Innovation League*<sup>120</sup>.

Per ciò che concerne **SACE S.p.A.**, essa opera in particolare facendosi garante delle molteplici tipologie di rischi (politici, economici, commerciali, di cambio) cui vanno incontro i soggetti nazionali impegnati nelle attività di internazionalizzazione dell'economia italiana<sup>121</sup>. Nel 2020, le risorse SACE per supportare l'internazionalizzazione delle aziende italiane sono ammontate a 25 miliardi di euro (il 18% in più rispetto al 2019), per un totale di operazioni perfezionate del valore di 156 miliardi di euro al 31 dicembre 2020, con circa 26.000 aziende attive. Per il primo semestre del 2021 le risorse per l'internazionalizzazione sono poi arrivate a 15,6 miliardi di euro (+64% rispetto allo stesso periodo del 2020), per un totale di oltre 30.000 clienti in portafoglio. Anche le domande di copertura assicurativa seguono un andamento crescente, con

---

<sup>120</sup> **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, "Cabina di regia per l'internazionalizzazione. Documento finale" (X Riunione, 13 dicembre 2021).

<sup>121</sup> Con l'articolo 23-bis del D.L. n. 95 del 2012, si è stabilito il cedimento di SACE S.p.a. dallo Stato a Cassa depositi e prestiti S.p.A., che ha acquistato l'intero capitale sociale di SACE dal Ministero dell'economia e delle finanze. [https://temi.camera.it/leg17/temi/001sostegno\\_alle\\_imprese](https://temi.camera.it/leg17/temi/001sostegno_alle_imprese)

17.000 richieste nel 2020 (circa 9.500 clienti) e 10.000 richieste nel primo semestre del 2021 (6.000 clienti, soprattutto PMI). Da questo punto di vista, il Piano Annuale per il 2022 prevede una copertura massima complessiva pari a 30 miliardi di euro, con effetti potenzialmente positivi sia sul valore della produzione, sia sull'ammontare del PIL, sia sull'occupazione<sup>122</sup>. Vengono inoltre portate avanti attività di formazione attraverso *SACE Education*, con la realizzazione di oltre 80 *webinar*, 200 ore di formazione e 8 progetti formativi per oltre 55.000 utenti nel 2020, allo scopo di favorire l'export delle PMI italiane e di agevolarne la transizione digitale ed ecologica. Anche per l'anno 2022 SACE organizza eventi per creare occasioni di incontro alle aziende italiane, in collaborazione con soggetti quali le Associazioni di imprese, l'ICE e il Sistema camerale estero, ma intende portare avanti anche il programma *Push Strategy* per promuovere l'export italiano in mercati emergenti, aprendo linee di credito di medio e lungo termine per controparti estere. Verranno condotte ulteriori attività a sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI, con il potenziamento della piattaforma digitale per organizzare *webinar* e incontri di *business matching*, la creazione di una Rete di Intermediari di SACE da integrare con strumenti di consulenza su temi quali l'accesso al credito, la finanza agevolata, l'assicurazione, la promozione di accordi di filiera e la formazione sulle tematiche del *green* e del *digital*<sup>123</sup>.

La **SIMEST S.p.A.** è una società del Gruppo Cassa depositi e prestiti, controllata da SACE, impegnata nel sostegno tecnico e finanziario delle imprese italiane che intendono operare all'estero<sup>124</sup>. Insieme a Cdp e SACE, SIMEST S.p.A. supporta l'export attraverso il Fondo 295/73, mentre l'utilizzo del Fondo di *Venture Capital*, gestito in convezione con il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale è finalizzato, sommandosi alle risorse proprie di SIMEST, ad investire nelle società estere controllate da imprese italiane<sup>125</sup>.

Sempre nell'ambito della Cabina di regia, **ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane** è invece l'ente operativo maggiormente

---

<sup>122</sup> Nel dettaglio, è previsto un incremento del valore della produzione pari a 92 miliardi di euro, un aumento del PIL di circa 31 miliardi di euro, un aumento dell'occupazione di circa 440.000 posti di lavoro. **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, "Cabina di regia per l'internazionalizzazione. Documento finale" (X Riunione, 13 dicembre 2021).

<sup>123</sup> **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, op. cit.

<sup>124</sup> [https://temi.camera.it/leg17/temi/001sostegno\\_alle\\_impres](https://temi.camera.it/leg17/temi/001sostegno_alle_impres)

<sup>125</sup> Al 31 ottobre 2021, le partecipazioni acquisite dirette da SIMEST a valere sul Fondo di *Venture Capital* hanno raggiunto i 45 milioni di euro. **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, op. cit.

impegnato per l'attuazione del **Piano di promozione del *Made in Italy***, istituito nel 2015<sup>126</sup>. Le linee di intervento del piano perseguono numerose iniziative, tra cui la formazione delle PMI sulle opportunità di internazionalizzazione presenti sui mercati esteri, il supporto alle manifestazioni fieristiche italiane, la valorizzazione delle produzioni di eccellenza e la tutela dei marchi, specialmente nell'Agroalimentare, la realizzazione di accordi con reti di distribuzione per favorire l'export di prodotti italiani in nuovi mercati, il contrasto al fenomeno dell'“*italian sounding*” il sostegno all'*e-commerce*, nuove tipologie di promozione per fidelizzare la domanda estera di alcuni prodotti, l'erogazione di contributi e *voucher* alle PMI, attività di sostegno a potenziali investitori esteri in Italia<sup>127</sup>.

### **2.5.2 Le attività portate avanti dalla Cabina di regia per l'Italia internazionale**

La Cabina di regia per l'Italia internazionale riunisce dunque l'insieme degli attori istituzionali impegnati a portare avanti iniziative di *policy* per l'internazionalizzazione dell'economia italiana. Le numerose attività condotte in questo contesto ricoprono un ruolo tanto più significativo in quanto scaturente da un contesto post emergenziale, nel quale, come si è già sottolineato, l'insieme di politiche adottate a livello di amministrazioni centrali ha assunto un peso particolarmente significativo.

In tale fase, è importante considerare l'adozione del **Patto per l'Export**, costituito da un insieme di strategie e politiche volte a sostenere l'internazionalizzazione e la promozione del Sistema Paese all'estero nella fase post-pandemica, portate avanti dall'insieme degli attori componenti della Cabina di regia<sup>128</sup>. Nell'elaborazione di tale accordo, sono state considerate le necessità e le istanze rappresentate dalle associazioni di categoria facenti parte di tutti i settori

---

<sup>126</sup> Il Piano di promozione del *Made in Italy* è stato istituito sulla base dell'articolo 30 del D.L. “Sblocca Italia”, convertito con modificazioni dalla legge n. 164 del 2014. Successivamente, le linee di intervento del piano sono state specificate dettagliatamente dal Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 20 febbraio 2015. [https://temi.camera.it/leg17/temi/001sostegno\\_alle\\_impres](https://temi.camera.it/leg17/temi/001sostegno_alle_impres)

<sup>127</sup> [https://temi.camera.it/leg17/temi/001sostegno\\_alle\\_impres](https://temi.camera.it/leg17/temi/001sostegno_alle_impres)

<sup>128</sup> Il Patto è sottoscritto tra il 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, il Ministro 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. La realizzazione degli obiettivi del Patto è portata avanti in particolare dalla Farnesina, da ICE Agenzia e dal Gruppo Cassa depositi e prestiti-SACE-SIMEST.

<https://www.esteri.it/it/diplomazia-economica-e-politica-commerciale/diplomaziaeconomica/patto-per-l-export/>

produttivi, quali l'Agroalimentare, la Meccanica, il Sistema fieristico, le Infrastrutture, l'Innovazione, il Settore sanitario e quello dei servizi per l'export, giungendo all'individuazione di alcune linee d'intervento prioritarie: Comunicazione (campagna di "*nation branding*"), Promozione Integrata, Formazione/informazione, Sistema fieristico, Commercio digitale, Finanza agevolata. La pianificazione di tale strumento di *policy* si è dunque basata su una concertazione di attori istituzionali facenti parte del governo centrale, ma è importante sottolineare come in tali azioni venga considerato imprescindibile l'intervento e il coinvolgimento anche delle realtà territoriali e non sia sottovalutata la prossimità al territorio. In generale, la metodologia con la quale portare avanti le politiche si incardina su punti di riferimento istituzionali unitari, su un sistema di comunicazione permanente fra le parti coinvolte, sul coordinamento delle azioni, che devono essere adottate con tempestività, sul monitoraggio trasparente delle attività e sul loro costante adeguamento al possibile mutamento degli scenari nei quali si opera e delle esigenze che ne derivano<sup>129</sup>.

Dunque, al fine di rilanciare l'immagine dell'Italia post-pandemia sulla scena internazionale, è stata intrapresa una specifica **strategia di comunicazione** per mezzo della campagna di *national branding* "*Italy is simply extraordinary: beIT*", indirizzata a ventisei Paesi prioritari per le politiche di export italiane. La campagna mira a diffondere un messaggio caratterizzante dell'unicità del *Made in Italy* attraverso l'uso dei canali digitali e prevede una fase di promozione differenziata per ciascuno dei Paesi *target*, anche attraverso la collaborazione della rete diplomatico-consolare e dell'ICE, in modo tale da raggiungere clienti, importatori, distributori, ma anche produttori di beni complementari<sup>130</sup>.

La **digitalizzazione** delle imprese italiane rappresenta un ulteriore campo nel quale i soggetti operanti nella Cabina di Regia si muovono, al fine di colmare le importanti lacune che caratterizzano le aziende italiane da questo punto di vista, ostacolando nell'utilizzo di canali di commercio elettronico, che si sono rivelati fondamentali nel corso della crisi pandemica da Covid-19. È stata dunque realizzata un'iniziativa di alta formazione attraverso la collaborazione

---

<sup>129</sup> Le politiche finalizzate all'internazionalizzazione del Sistema Paese hanno comportato l'impiego di importanti risorse, sia prima che durante l'emergenza pandemica. L'insieme delle risorse per l'attuazione dei pilastri strategici del Patto per l'Export ammontava nel 2020 a circa 1,4 miliardi di euro. I finanziamenti delle politiche di internazionalizzazione sono stati portati avanti da numerosi interventi normativi, contenuti nella legge n. 160/2019, nel D.L. "Milleproroghe" n. 162/2019 (convertito dalla legge n. 8/2020), nel D.L. "Cura Italia" n. 18/2020 (convertito dalla legge n. 27 del 2020), nel D.L. "Liquidità" n. 23/2020), nel D.L. "Rilancio" n. 34/2020 (convertito dalla legge n. 77 del 2020). **Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale**, "Patto per l'export", giugno 2020. [www.esteri.it](http://www.esteri.it)

<sup>130</sup> **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, "Cabina di regia per l'internazionalizzazione. Documento finale" (X Riunione, 13 dicembre 2021).

del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, dell'ICE Agenzia e di cinque *Business School* presenti in Italia, allo scopo di formare gratuitamente fino a 20.000 imprese su conoscenze digitali e tematiche internazionali. Ulteriori iniziative da segnalare in tal senso hanno consistito nell'assegnazione di esperti nella conoscenza di mercati esteri, nel commercio elettronico e nell'economia digitale a 2.000 PMI selezionate attraverso un bando promosso da ICE Agenzia e da Invitalia, me anche nella fornitura di dati e strumenti utili alle imprese attraverso una *partnership* con operatori del digitale e del commercio elettronico. Molte iniziative verranno portate avanti nel corso del 2022, con la continuazione di corsi di alta formazione dedicati al tema, un rafforzamento della piattaforma Export.gov.it, iniziative di formazione specifiche per le imprese del Mezzogiorno<sup>131</sup>.

L'Agenzia ICE si è resa protagonista anche di numerosi accordi sia con importanti piattaforme internazionali di commercio elettronico che con reti di distribuzione internazionale, in modo tale da **favorire l'e-commerce** e da consentire ad oltre 6.300 imprese italiane di ottenere vetrine digitali in decine di Paesi esteri. In un contesto nel quale l'emergenza pandemica ha provocato l'aumento esponenziale dell'importanza di tali strumenti anche in un'ottica di internazionalizzazione dell'economia, nell'anno 2022 le strategie di *policy* mirano all'incremento degli accordi sopra citati, ma puntano anche a fornire alle PMI dei *voucher* per investire in digitalizzazione e alle imprese del Mezzogiorno per svolgere attività promozionali all'estero e puntare maggiormente sull'internazionalizzazione della propria attività<sup>132</sup>.

Un'ulteriore strategia di *policy* adottata nell'ambito della Cabina di regia consiste nell'adozione di misure di supporto del **Sistema fieristico italiano**, duramente colpito dalla pandemia da Covid-19 e dalla conseguente impossibilità di spostarsi su scala globale, il che ha comportato un crollo dell'80% del fatturato di tale comparto nel corso del 2020, in uno Stato come l'Italia che risulta essere il quarto Paese al mondo per superficie espositiva coperta. Si è dunque proceduto a patrimonializzare il comparto attraverso il Fondo 394/81 gestito da SIMEST, su iniziativa del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, ma anche per mezzo di ristori e di contributi a valere sul Piano Straordinario per la Promozione del *Made in Italy*. La Farnesina ha inoltre introdotto, in collaborazione con ICE Agenzia, la piattaforma "Fiera *Smart 365*" per l'organizzazione di eventi fieristici, *business* fora e incontri B2B, ha

---

<sup>131</sup> Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico, "Cabina di regia per l'internazionalizzazione. Documento finale" (X Riunione, 13 dicembre 2021).

<sup>132</sup> Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico, op. cit.

promosso (in collaborazione con il Ministero della salute e con il Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili) i “Corridoi Verdi” per consentire un accesso agevolato al territorio nazionale da parte di operatori stranieri di Paesi prioritari per le strategie d'internazionalizzazione italiane, facilitando in tal modo la conferma di un importante calendario fieristico per la seconda parte del 2021. Si punta inoltre ad incrementare la presenza di clienti stranieri agli eventi fieristici per il 2022, a promuovere in specifici Paesi (Francia, Spagna, Germania, Regno Unito) campagne di comunicazione riguardanti le fiere italiane e i territori nei quali si svolgono, ad agevolare la realizzazione di fiere italiane in Paesi esteri ad alto potenziale di *partnership*, ad incrementare le fiere da remoto e la presenza di operatori italiani ad eventi fieristici stranieri<sup>133</sup>.

Un'efficace risposta alle contrazioni delle esportazioni conseguenti alla pandemia da Covid-19 è consistita nell'utilizzo di strumenti di **finanza agevolata**, gestiti in particolare da SIMEST, quali ad esempio l'utilizzo del già citato Fondo 394/81, che tra il 2020 e il 2021 ha fornito finanziamenti per 3,7 miliardi di euro, successivamente incrementati di una componente a fondo perduto pari a 1,8 miliardi, con finalità di ripatrimonializzare le imprese in difficoltà e con particolare attenzione ai settori dell'export italiano, come quello della meccanica. Per il 2022 si prevede inoltre di ampliare le iniziative finanziabili tramite il Fondo, includendo la copertura dei costi sostenuti dalle imprese per produrre certificazioni ambientali e di prodotto necessarie ad operare in mercati esteri, accedere a consulenze per espletare le procedure di accesso a nuovi mercati, organizzare visite di potenziali acquirenti e distributori esteri nelle imprese italiane, realizzare studi di fattibilità per progetti infrastrutturali e tecnologici e, più in generale, investimenti in *digital* e *green*. Oltre a ciò si prevede di favorire operazioni di finanza agevolata per l'internazionalizzazione e la digitalizzazione delle imprese del Mezzogiorno, utilizzando parte delle risorse a valere sui Fondi di coesione per competitività e impresa 2021-2027<sup>134</sup>.

La **promozione integrata** del *Made in Italy* rappresenta anch'essa un'importante strategia di *policy* volta a promuovere l'Italia all'estero in maniera pluridimensionale e sfaccettata, considerando sia la cultura e le tradizioni economiche italiane (ad esempio l'Agroalimentare e la Cinematografia) che i nuovi settori ad alto contenuto tecnologico (Aerospazio, *Green economy*, Infrastrutture di ricerca) e promuovendo parallelamente settori interdipendenti tra

---

<sup>133</sup> Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico, “Cabina di regia per l'internazionalizzazione. Documento finale” (X Riunione, 13 dicembre 2021).

<sup>134</sup> Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico, op. cit.

loro (ad esempio il Tessile e la Moda, la produzione di Macchinari per la lavorazione del legno e il *Design*, il Turismo e l'Agroalimentare, oltre che comparti complementari come Università, Centri di Ricerca ed imprese. In tale ottica, si mira a promuovere rassegne tematiche sulla promozione di determinati settori nel corso del 2022 e a pianificare nuovi format di iniziative di promozione integrata da destinare alla rete diplomatico-consolare all'estero<sup>135</sup>.

Le politiche portate avanti attraverso la Cabina di regia si concentrano anche sull'innovazione e l'**internazionalizzazione delle start-up**, attraverso una serie di iniziative quali il *G20 Innovation League*<sup>136</sup>, ma anche programmi di incubazione di *start-up* italiane come il *Global Startup Program*<sup>137</sup>. Da questo punto di vista, per il 2022 la strategia mira ad organizzare eventi e sviluppare accordi internazionali e piattaforme digitali di *matchmaking*, a potenziare gli strumenti di finanza agevolata per sostenere l'internazionalizzazione delle *start-up*, a rafforzare l'utilizzo di fondi di *Venture Capital*, a rafforzare le competenze e la formazione su tali temi del personale presente nelle reti diplomatiche-consolari e del personale ICE dedicato, oltre che a incrementare la formazione, il tutoraggio e il *follow-up* delle *start-up* stesse, incoraggiandole anche a partecipare maggiormente a manifestazioni specialistiche internazionali.

Un'ulteriore sfaccettatura della partecipazione attiva delle imprese italiane nelle attività economiche estere è rappresentata dalla loro partecipazione alle **gare d'appalto internazionali**, ancora poco presente e oggetto di politiche di incentivazione da parte della Cabina di Regia, che nel 2022 intende investire nel programma *Tender Plus* per offrire alle PMI gli strumenti necessari a mettersi in gioco da questo punto di vista, ma intende anche creare uno sportello permanente dedicato presso ICE Agenzia e un Comitato tecnico congiunto che coinvolga sia la Cabina di regia che le Banche Multilaterali di Sviluppo per definire strategie e Paesi prioritari sui quali puntare.

Infine, oltre a investire in politiche volte ad avvicinare le imprese italiane ai contesti internazionali, moltiplicando le occasioni di inserirsi all'interno di reti produttive e di scambio al di fuori dei confini nazionali, la Cabina di regia si concentra anche **sull'attrazione di**

---

<sup>135</sup> **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, "Cabina di regia per l'internazionalizzazione. Documento finale" (X Riunione, 13 dicembre 2021).

<sup>136</sup> Iniziativa posta in essere dalla Farnesina in collaborazione con ICE Agenzia e con il Fondo Nazionale per l'Innovazione di Cdp. **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, op. cit.

<sup>137</sup> Programma realizzato con ICE Agenzia, a beneficio di 100 *start-up* nazionali in Argentina, Cina, Emirati Arabi Uniti, Francia, Germania, Giappone, India, Israele, Regno Unito e Stati Uniti. **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, op. cit.

**investimenti esteri** in Italia, sia rafforzando la rete di appositi Sportelli all'estero<sup>138</sup>, sia programmando di realizzare, nel corso del 2022, una Segreteria Tecnica Permanente del Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri (CAIE), per facilitare e velocizzare gli investimenti esteri più rilevanti: le *policy* dedicate al tema puntano anche a realizzare una "mappatura" dei più importanti potenziali investitori esteri, attivi in particolare nei settori interessati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ma anche ad organizzare eventi quali quelli di promozione delle Zone Economiche Speciali e l'*Invest in Italy Summit*.

Nel complesso, l'insieme di politiche d'internazionalizzazione portate avanti a livello nazionale si focalizzano su molti dei fattori che anche la letteratura analizzata ritiene decisivi per un effettivo incremento della propensione a partecipare più attivamente al contesto economico internazionale.

La digitalizzazione in particolare viene considerata da molti (Ganne et al., 2019<sup>139</sup>; Lanz et al., 2018<sup>140</sup>; Lendle et al., 2014<sup>141</sup>; Musso, 2006<sup>142</sup>) come imprescindibile per superare molte criticità e favorire l'internazionalizzazione, poiché consente di accedere al mercato globale per scambiare sia prodotti intermedi che beni finali, ma permette anche di avere una più agevole circolazione di informazioni, facilita il *marketing* e *networking*, riduce i costi sulle attività aziendali, consente la realizzazione di reti e piattaforme digitali e il conseguente sviluppo di vere e proprie filiere internazionali. Più in generale, sono potenzialmente in grado di determinare positivi effetti sui livelli di apertura verso l'estero dell'economia italiana l'attivazione di campagne promozionali a seguito del difficile periodo dell'emergenza pandemica; l'organizzazione di eventi fieristici e di attività formative per aiutare gli imprenditori nel migliorare le proprie conoscenze, modernizzare mentalità manageriali e consentire di moltiplicare le proprie occasioni di incontro con realtà potenzialmente stimolanti e utili all'internazionalizzazione; la promozione della partecipazione a realtà poco frequentate dalle imprese italiane, come le gare d'appalto internazionali, che rappresentano un'occasione

---

<sup>138</sup> Il piano di rafforzamento è stato portato avanti dal Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, in coordinamento con ICE Agenzia, incrementando il numero di Sportelli da 19 a 26. **Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, "Cabina di regia per l'internazionalizzazione. Documento finale" (X Riunione, 13 dicembre 2021).

<sup>139</sup> **Ganne, Lundquist**, "The digital economy, GVCs and SMEs", Global Value Chain Development Report, Chapter 6), 2019.

<sup>140</sup> **Lanz, R., Lundquist, K., Mansio, G., Maurer, A., and Teh R.**, "E-commerce and developing country-SME participation in global value chains", Background paper, 2018.

<sup>141</sup> **Lendle, A. and Olarreaga, M.** "Can Online Markets Make Trade More Inclusive?", Discussion Paper No. 349, Washington DC: Inter-American Development Bank, 2014.

<sup>142</sup> **Musso, F.**, "Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese", in «Sinergie», 69, pp. 61-85, 2006.

unica per entrare non solo in contatto con mercati esteri, ma anche con istituzioni estere che potrebbero fornire opportunità di ampliamento degli orizzonti imprenditoriali di molti operatori.

### **2.5.3 L'internazionalizzazione delle imprese italiane nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, l'irrompere della pandemia da Covid-19 sullo scenario internazionale ha comportato numerosi sconvolgimenti, sia di carattere sociale che economico. L'esigenza di decidere rapidamente e di pianificare politiche efficaci e coerenti in tutte le aree del territorio nazionale ha condotto a concepire strumenti di *policy* in grado di distribuire un'ingente quantità di risorse seguendo regole, parametri e criteri condivisi su tutto il territorio nazionale. Da questo punto di vista, il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** rappresenta il principale strumento di attuazione di una storica pianificazione di rinnovamento del Sistema Paese, che impatterà fortemente anche sull'internazionalizzazione delle aziende.

È stata dunque decisa la creazione di organi *ad hoc* aventi il compito di indirizzare e monitorare l'andamento dei progetti, ma anche di risolvere eventuali criticità e gestire le concertazioni con le parti sociali<sup>143</sup>. Tali organi, in funzione fino al completamento del PNRR, comprendono una Cabina di regia presieduta dal Presidente del Consiglio e composta da ministri e sottosegretari competenti, un Tavolo permanente per il partenariato economico, sociale e territoriale, una Segreteria tecnica presso la Presidenza del Consiglio, un'Unità per la razionalizzazione e il miglioramento della regolazione presso la Presidenza del Consiglio, un Servizio centrale per il PNRR e l'Unità di missione NG-EU<sup>144</sup> presso la Ragioneria Generale dello Stato.

Dal punto di vista dei contenuti, il PNRR prevede una serie di riforme riguardanti la pubblica amministrazione, la giustizia, la semplificazione e la competitività, articolandosi in sei Missioni, per un totale di 191,5 miliardi di euro da ripartire: M1 Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura (40,3 miliardi), M2 Rivoluzione verde e transizione ecologica (59,5) miliardi, M3 Infrastrutture per una mobilità sostenibile (25,4 miliardi), M4 Istruzione e ricerca (30,9 miliardi), M5 Inclusione e coesione (19,8 miliardi), M6 Salute (15,6 miliardi). Dei 191,5

---

<sup>143</sup> Decreto Legge n. 77/2021.

<sup>144</sup> Articolo 1, comma 1050, della legge n. 178/2020. [https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/ragioneria\\_generale/struttura\\_e\\_funzioni/ispettorati\\_generali\\_e\\_servizio\\_studi/unita\\_di\\_missione\\_ng\\_eu/](https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/ragioneria_generale/struttura_e_funzioni/ispettorati_generali_e_servizio_studi/unita_di_missione_ng_eu/)

miliardi complessivi, 68,9 miliardi saranno sovvenzioni a fondo perduto e 122,6 miliardi saranno finanziamenti in forma di prestiti a tassi agevolati<sup>145</sup>. Inoltre, ai fondi del PNRR vanno aggiunti 30,6 miliardi del Fondo complementare del Governo italiano, per un totale di 222,1 miliardi di euro<sup>146</sup>.

È importante sottolineare che, nonostante i 142 progetti del PNRR siano ripartiti, per competenza, tra i vari Ministeri, la responsabilità della realizzazione di molti di essi potrebbe spettare invece agli enti locali<sup>147</sup>. Nel caso in cui i Ministeri siano anche soggetti attuatori, essi realizzeranno direttamente il progetto, mentre qualora l'attuazione sia in capo alle amministrazioni territoriali, i Ministeri svolgeranno unicamente le funzioni di controllare e monitorare l'andamento della realizzazione. Sono tuttavia previsti poteri sostitutivi in capo alle amministrazioni centrali, in caso di inerzia delle amministrazioni locali, che consentono al Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta della Cabina di regia o del Ministro competente, di assegnare al soggetto attuatore 30 giorni di tempo per agire, individuando, in caso del perdurare dell'inerzia, il soggetto alternativo che provveda alla risoluzione della problematica. È stato stimato che gli interventi che potrebbero essere realizzati dagli enti territoriali siano 34, per un valore di 67 miliardi di euro<sup>148</sup>. I criteri di ripartizione considerano la competenza delle materie trattate, così da affidare agli enti locali, ad esempio, la realizzazione degli interventi in ambito sanitario<sup>149</sup>. Sarà dunque interessante capire se vi saranno cambiamenti ulteriori e se, in qualche modo, le amministrazioni territoriali avranno comunque un'influenza residuale anche sull'andamento di progetti non da loro gestiti. Andrebbe però considerato il fatto che il loro coinvolgimento dovrebbe essere subordinato ad un'effettiva capacità di realizzazione di interventi che, per la loro complessità, novità e necessaria rapidità di attuazione, potrebbero richiedere l'impiego di competenze non sempre disponibili a livello locale, in special modo nelle aree del Mezzogiorno.

Per ciò che concerne l'internazionalizzazione delle imprese italiane, nell'ambito della **Missione 1 Digitalizzazione, Innovazione, competitività e cultura, Componente 2 Digitalizzazione,**

---

<sup>145</sup> [openbdap.mef.gov.it](https://openbdap.mef.gov.it)

<sup>146</sup> [www.mise.gov.it](https://www.mise.gov.it)

<sup>147</sup> **Italia Domani**, presentazione del “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, 2021. [https://www.mef.gov.it/inevidenza/2021/article\\_00060/Presentazione-Master-PNRR-PMST2021920STLM03-3.pdf](https://www.mef.gov.it/inevidenza/2021/article_00060/Presentazione-Master-PNRR-PMST2021920STLM03-3.pdf)

<sup>148</sup> **Servizio Studi della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica**, schede di lettura “Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza aggiornato al 15 luglio 2021”, dossier XVIII legislatura, 2021. <http://documenti.camera.it/leg18/dossier/pdf/DFP28a.pdf>

<sup>149</sup> **Musso, G.**, “Chi gestirà le risorse del PNRR?”, Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani, ottobre 2021.

**Innovazione e competitività del sistema produttivo**, si distinguono misure in grado di avere importanti impatti in tal senso. Le misure in questione non risultano essere tra quelle che gli enti locali hanno la responsabilità di attuare, per cui la loro realizzazione sarà affidata al Ministero dello sviluppo economico. **L'Investimento 5 Politiche industriali di filiera e internazionalizzazione** prevede dunque la **Sub-Misura “Rifinanziamento e la ridefinizione del Fondo 394/81 gestito da SIMEST”** (Obiettivo M1C2-27). L'importanza di tale Fondo, già analizzato in precedenza, viene dunque riconosciuta anche nell'ambito del PNRR, con la finalizzazione delle maggiori risorse destinate a tale strumento di *policy* al sostegno della competitività, dell'innovazione, della sostenibilità delle PMI italiane desiderose di cimentarsi in un'apertura di livello internazionale delle proprie attività, con particolare attenzione alle PMI del Mezzogiorno aventi tale aspirazione, incentivando le aziende ad investire nella transizione digitale ed ecologica, attraverso lo stanziamento di 1,2 miliardi di euro, 400 milioni dei quali a fondo perduto<sup>150</sup>.

Sono previsti nel dettaglio tre tipologie di interventi:

- Finanziamenti agevolati fino a 300.000 euro per le PMI con almeno il 10% del proprio fatturato in export nell'ultimo anno (o il 20% negli ultimi 2 anni), che andranno investiti per almeno il 50% nella transizione digitale, e per la restante quota in transizione *green*, internazionalizzazione e crescita;
- Sviluppo del commercio elettronico delle PMI italiane verso l'estero, attraverso la creazione o il potenziamento di piattaforme di *e-commerce* personalizzate o, in alternativa, l'accesso a piattaforme di terzi (*market place*). In tal caso, i finanziamenti agevolati variano da un minimo di 10.000 euro a un massimo di 300.000 euro nel caso di piattaforme proprie delle PMI, mentre arrivano ad un massimo di 200.000 euro in caso di *market place*;
- Finanziamenti agevolati per le PMI fino ad un massimo di 150.000 euro, al fine di promuoverne la partecipazione a fiere e mostre internazionali, a missioni di sistema, mostre o missioni imprenditoriali o eventi promozionali. Il 30% dell'agevolazione deve essere destinato a spese *digital*, ma tale vincolo non sussiste se l'evento per il quale la PMI richiede il finanziamento riguarda la sostenibilità ambientale o la digitalizzazione.

---

<sup>150</sup> Tale rifinanziamento è stato disposto dall'articolo 11 del D. L. n. 121/2021, convertito con modificazioni, dalla legge n. 156/2021.

È importante sottolineare come gli interventi descritti prevedano quote di cofinanziamento a fondo perduto che variano, nelle loro percentuali, a seconda delle aree geografiche nelle quali sono situate le PMI, garantendo fino al 40% di finanziamenti a fondo perduto alle PMI con almeno una sede operativa nel Mezzogiorno e fino al 25% a quelle non aventi neppure una sede nel Mezzogiorno<sup>151</sup>. Tale aspetto indica una positiva tendenza a voler attenuare le profonde disparità territoriali inerenti l'internazionalizzazione delle imprese italiane e la loro propensione a partecipare ad attività che possono favorirne una maggiore apertura, come è emerso dall'analisi empirica basata sullo studio delle imprese manifatturiere condotto da Unioncamere analizzato in precedenza. Da questo punto di vista, una tale strategia concepita a livello centrale e successivamente “calata” sul territorio con intensità diverse può rappresentare un elemento positivo rispetto alle singole iniziative di livello locale, in quanto è in grado di svolgere un'importante funzione riallocativa delle risorse a disposizione e di correggere eventuali “storture” proprie di alcune procedure decisionali tradizionalmente adottate in determinate zone geografiche.

Nel corso del 2021 sono state raggiunte alcune *milestone* previste per l'attuazione degli interventi descritti. In particolare sono state istituite, nell'ambito del Fondo 394/81, la “Sezione prestiti” e la “Sezione contributi”, con un ammontare rispettivo di 800 milioni e 400 milioni in dotazione<sup>152</sup>. È stata poi adottata la “Delibera Quadro del Comitato Agevolazioni di approvazione della politica di investimento e delle correlate Circolari Operative”, volta a ridefinire gli strumenti del Fondo 394/81. Per il 2022 è prevista l'erogazione del 50% dei finanziamenti, mentre la restante parte verrà erogata nel corso del 2023, sulla base delle domande di finanziamento delle PMI pervenute sull'apposito portale SIMEST.

Il raggiungimento degli obiettivi previsti nell'ambito della misura descritta è dunque vincolato ad una serie di pianificazioni e di procedure concepite a livello centrale, tuttavia è importante sottolineare come il perseguimento delle azioni preveda anche il coinvolgimento degli enti territoriali e delle associazioni di categoria. Le regioni hanno infatti i loro rappresentanti all'interno del Comitato Agevolazioni, detentore del potere decisionale. Inoltre, sono state

---

<sup>151</sup> Relativamente alle richieste di agevolazioni, le PMI possono effettuare una sola richiesta di finanziamento di massimo 300.000 euro e possono richiedere l'esenzione dalla prestazione di garanzie. Il *target* previsto è di almeno 4.000 PMI finanziate entro il 2021. **Italia Domani**, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, “Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, Attuazione del Piano di Ripresa e Resilienza”, dicembre 2021. [www.italiadomani.gov.it](http://www.italiadomani.gov.it)

<sup>152</sup> Articolo 11 del Decreto Legge n. 121/2021.

organizzate campagne di comunicazione mirate ed eventi specifici in collaborazione con le associazioni di categoria<sup>153</sup>.

Sempre nell'ambito dell'**Investimento 5 Politiche industriali di filiera e internazionalizzazione** è prevista anche la **Sub-Misura “Competitività e resilienza delle filiere produttive”**, la cui rilevanza è dovuta in particolare al fatto che mira ad utilizzare lo strumento dei Contratti di Sviluppo per favorire gli investimenti nelle PMI italiane, in un contesto che, come già osservato in precedenza nel corso della trattazione, risulta notevolmente frammentato dal punto di vista imprenditoriale ed è caratterizzato dalla presenza di imprese di dimensioni mediamente ridotte rispetto al resto d'Europa. Al fine di favorire la creazione di economie di scala, di aiutare a sostenere i costi per innovare (per loro natura ingenti e con rendimenti nel lungo periodo) e di incrementarne la produttività, l'utilizzo dei Contratti di Sviluppo anche in ambito PNRR può rivelarsi decisivo, poiché punta a finanziare investimenti strategici in innovazione e accordi di filiera, con particolare attenzione alle PMI operanti nel Mezzogiorno. La gestione dell'intervento è affidata al Ministero dello Sviluppo Economico<sup>154</sup>, con l'obiettivo di firmare almeno 40 contratti di sviluppo entro il 2023.

## **2.6 Le politiche regionali di incentivazione e promozione dell'internazionalizzazione**

Nel corso della trattazione fino ad ora effettuata si è scelto di dedicare particolare attenzione alle politiche di internazionalizzazione gestite a livello centrale, in considerazione del fatto che l'emergenza pandemica ha implementato il ruolo di questi attori e ha implicato la messa in campo di ulteriori strumenti di gestione centralizzata di tali tipologie di *policy*, rappresentati in particolare dal PNRR. Ciò nonostante, è importante sottolineare quanto le politiche locali siano cruciali dal punto di vista dell'internazionalizzazione imprenditoriale, in quanto la maggiore prossimità degli enti locali al territorio è in grado di cogliere le singole specificità dei sistemi

---

<sup>153</sup> Tra le associazioni di categoria coinvolte si distinguono Confindustria nazionale e le sezioni regionali, Unindustria, Alleanza delle Cooperative, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, AEFI, Comitato Fiere Industria, CONFAPI, Federmanager, CONFIMI, FederlegnoArredo, ANIE, ANCMA, Uniexport, UCIMU, MICAM, Fondazione Mezzogiorno, CNA, Confartigianato, Confcommercio. **Italia Domani**, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, “Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, Attuazione del Piano di Ripresa e Resilienza”, dicembre 2021. [www.italiadomani.gov.it](http://www.italiadomani.gov.it)

<sup>154</sup> Il Decreto Ministeriale del 2 novembre 2021 ha apportato modifiche alla disciplina attuativa dei contratti di sviluppo, contenuta nel Decreto Ministeriale del 9 novembre 2014, al fine di concentrare le risorse disponibili in programmi di sviluppo ad alto valore aggiunto.

economici, le loro esigenze e le loro difficoltà, che possono differire notevolmente a seconda delle aree considerate.

Occorre osservare anche che è molto probabile, nel futuro prossimo, un aumento della regionalizzazione delle catene di fornitura dei settori produttivi più strategici per l'economia nazionale e questo implicherà una incisività significativa delle decisioni prese a livello locale<sup>155</sup>. Come è emerso dalle analisi quantitative effettuate nel corso del capitolo, esistono zone industriali nell'ambito delle quali le imprese sembrano essere più inclini all'internazionalizzazione e alla partecipazione alle Catene Globali del Valore, con regioni che hanno sviluppato nel corso degli anni politiche sempre più articolate e mirate in tal senso.

A tale riguardo, in questa sede si intende approfondire in quali direzioni tendano ad operare alcune realtà politico-amministrative locali e in che modo le loro politiche possano favorire l'internazionalizzazione delle imprese stesse, soprattutto in regioni "virtuose" da questo punto di vista, quali la Lombardia e l'Emilia Romagna.

### **2.6.1 Le politiche regionali di promozione dell'internazionalizzazione: il caso della Lombardia**

Analizzando nello specifico il caso della Lombardia, occorre innanzitutto chiarire che la politica d'internazionalizzazione da parte della Regione passa attraverso numerose iniziative succedutesi negli anni. L'obiettivo di promuovere e favorire lo sviluppo del sistema produttivo regionale all'estero viene portato avanti sia attraverso iniziative proprie della Regione Lombardia, sia con azioni condotte insieme al sistema camerale regionale, considerando le nuove esigenze delle imprese in conseguenza del periodo critico attraversato nel corso della pandemia da Covid-19, in coerenza con gli obiettivi fissati nell'ambito del Patto per l'Export e delle linee guida della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome.

Sono stati introdotti interventi normativi quali la legge regionale "Impresa Lombardia: per la libertà d'impresa, il lavoro e la competitività"<sup>156</sup>, con cui si punta ad incrementare competitività e attrattività territoriale e sociale della regione, anche attraverso l'internazionalizzazione delle attività imprenditoriali lombarde, gli investimenti in ricerca e innovazione, infrastrutture

---

<sup>155</sup> Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico, "Cabina di regia per l'internazionalizzazione. Documento finale" (X Riunione, 13 dicembre 2021).

<sup>156</sup> Legge regionale n. 11 del 19 febbraio 2014.

immateriale, sviluppo sostenibile, incentivi, contributi, *voucher*, sovvenzioni. Il Programma Regionale di Sviluppo della XI Legislatura<sup>157</sup> sostiene poi l'internazionalizzazione delle imprese, supportandole sia in termini di *know how* che di servizi, risorse e garanzie anche per favorire l'export, in particolar modo delle piccole e medie imprese. Dal 2018 è inoltre in vigore, tra Regione Lombardia e Unioncamere, l'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo, nell'ambito del quale la Regione ha approvato il "Programma Internazionalizzazione 2021"<sup>158</sup>. Tale Programma si pone obiettivi di rilievo, puntando a rafforzare l'internazionalizzazione dell'economia lombarda, preparare le imprese ad affrontare efficacemente e consapevolmente i mercati esteri, orientandole anche nella scelta di quelli più rilevanti (in particolare gli Emirati Arabi Uniti<sup>159</sup>), sostenendone le attività all'estero, fornendo opportunità di business, seguendole nella fase di *follow-up* delle iniziative avviate nel 2020. I settori coinvolti nel progetto sono quelli a più alta vocazione di *export* e dal più alto Valore Aggiunto in Lombardia: Arredo e Design, Edilizia e sistema casa, Beauty Wellness e Medicale, Meccanica e subfornitura / Beni Strumentali, Food & Beverage, Sistema moda – persona, Nautica e diportistica. Il Programma si basa su quattro pilastri: Orientamento e Formazione, Esplorazione dei mercati e *scouting*, Preparazione e accompagnamento delle aziende, Supporto alle imprese nella fase di *follow up* di alcune iniziative realizzate nel 2020<sup>160</sup>.

Per ciò che concerne **Formazione e il Primo Orientamento**, il Programma d'Azione 2021 prevede il progetto "Servizi a favore delle MPMI per l'internazionalizzazione e l'export", attraverso il quale fornire alle imprese assistenza per l'internazionalizzazione, incontri diretti presso le Camere di Commercio e online, seminari, nuovi servizi di supporto sulle tematiche dell'*e-commerce* (tra cui misure in materia fiscale e contrattuale, *geoblocking*, *marketing*

---

<sup>157</sup> Programma approvato con DCR n. XI/64 del 10 luglio 2018 e declinato nel DEFR che, nell'ambito della Missione 14 "Sviluppo economico e competitività", prevede anche la promozione dell'export delle varie filiere produttive.

<sup>158</sup> Accordo approvato con DGR n. 767 del 12 novembre 2018, sottoscritto il 17 dicembre 2018 e reso possibile ai sensi dell'articolo 15 della legge n.241 del 1990, che consente alle pubbliche amministrazioni di concludere accordi per portare avanti attività di collaborazione e di interesse comune.

<sup>159</sup> Gli Emirati Arabi Uniti sono ritenuti strategici per l'export lombardo sulla base della matrice settore/mercato elaborata da Unioncamere Lombardia e Promos Italia. **Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia**, "Programma Internazionalizzazione 2021. Progetto Esecutivo", 2021.

<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioAvviso/servizi-e-informazioni/impresesostegno-all-export/programma-internazionalizzazione-2021/programma-internazionalizzazione-2021>

<sup>160</sup> Budget previsionale del Programma: € 470.000, da trasferire a Unioncamere Lombardia. Nel dettaglio: Formazione e primo orientamento € 40.000; *Scouting* e esplorazione mercati € 200.000; Accompagnamento all'estero € 200.000; *Follow-up* di iniziative realizzate nel 2020 € 30.000. La dotazione finanziaria complessiva è stanziata a valere sui seguenti capitoli del bilancio regionale per l'annualità 2021: a valere sul capitolo 19.01.104.12016 per il valore di € 440.000; a valere sul capitolo 14.01.104.10217 per il valore di € 30.000. Deliberazione della Regione Lombardia N° XI / 4769 del 24 maggio 2021.

digitale, *International SEO*). Nel Programma è inoltre prevista la realizzazione di: un ciclo di dieci *webinar* sulle tematiche dell'internazionalizzazione<sup>161</sup>; cinque Guide Pratiche sulle tematiche dell'E-Commerce, della digitalizzazione per l'estero, dei modelli di contratto di vendita, distribuzione e agenzia<sup>162</sup>; tre Progetti Speciali sulle tematiche dell'export, delle questioni doganali e dell'internazionalizzazione digitale delle imprese. In particolare, per quanto concerne tali Progetti Speciali, nel progetto "Export" è incluso un ciclo di *webinar*, con successiva selezione tra le imprese partecipanti, per ricevere un supporto individuale sul tema delle esportazioni. Il Corso per responsabili delle questioni doganali, autorizzato dall'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, ha invece la finalità di far acquisire alle imprese la certificazione di *Authorized Economic Operator*, la quale consente alle aziende di usufruire di semplificazioni normative, con conseguenti risparmi di costi, e di aumentare la propria affidabilità sul mercato internazionale. Il progetto su trasformazione e internazionalizzazione digitale delle imprese prevede infine la formazione, la valutazione e l'assistenza personalizzata delle aziende, per aiutarle a predisporre dei progetti di fattibilità inerenti alla propria trasformazione digitale.

**L'Esplorazione mercati e scouting** promuove incontri tra le imprese e gli operatori internazionali, consentendo alle aziende sia di accedere a nuove opportunità concrete di scambio con soggetti esteri, sia di arricchire la propria esperienza e di cimentarsi nella gestione di rapporti di dialogo con realtà altrimenti poco raggiungibili. Tali occasioni di incontro sono state inoltre sempre più spesso organizzate in via telematica, anche per far fronte alle difficoltà nell'organizzare incontri diretti dovute alla pandemia da Covid-19, e sono state precedute dall'iniziale individuazione dei Paesi *target*, dalla comunicazione del progetto, dalla raccolta di adesione delle imprese in Lombardia, dalla selezione degli operatori esteri e dal *matching* tra aziende e operatori<sup>163</sup>. Le varie sessioni di incontro si sono focalizzate sul tema dell'Expo Dubai

---

<sup>161</sup> Nel dettaglio, i dieci *webinar* vertono su: EXPO Dubai 2021 quale occasione per lo sviluppo degli affari negli Emirati Arabi Uniti; Misure per il superamento dell'emergenza Covid-19, per la ripresa degli investimenti stranieri, per minimizzare i rischi e sfruttare le opportunità concesse da leggi e provvedimenti speciali a supporto delle aziende. L'importanza dei contratti di rete per la ripartenza; Contrattualistica e Aspetti doganali; Strumenti digitali a supporto delle vendite. *E-commerce*: aspetti giuridici e profili di criticità. Le imprese da formare, nei risultati attesi, sono 600. **Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia**, "Programma Internazionalizzazione 2021. Progetto Esecutivo", 2021.

<sup>162</sup> Le guide pratiche hanno l'obiettivo di approfondire: aspetti giuridici della *blockchain*, *smart contract*, *big data* e *bitcoin* per la tutela del *made in Italy*; aspetti tecnologici, legali, doganali, logistici e fiscali nell'ambito dell'*e-commerce*; le revisioni dei modelli di contratti di vendita, tenendo conto di fattori quali la pandemia da Covid-19, delle conseguenti restrizioni sul commercio internazionale, della difficoltà di reperimento delle materie prime e del relativo aumento dei costi. **Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia**, op. cit.

<sup>163</sup> Le richieste di candidatura delle imprese sono inviate *online* e sono accettate in presenza dei seguenti requisiti: partita IVA con sede legale e/o operativa in Lombardia, coerenza merceologica, sito internet (preferibilmente in inglese). Lo *staff* organizzativo mette a disposizione: sito internet istituzionale e mini-sito dedicato al progetto,

2020 (ovvero l'Esposizione Universale ospitata dagli Emirati Arabi Uniti tra ottobre 2021 e marzo 2022) e sono state dedicate soprattutto ai comparti produttivi di interesse bilaterale tra Italia ed Emirati Arabi Uniti (Scienze della vita, Arredo e illuminotecnica, Enogastronomia, Artigianato e manifattura innovativa, Benessere e cosmetica), allo scopo di trovare interlocutori esteri operanti in Medio Oriente, Nord Africa e Asia Meridionale. Ad ogni modo, sono state previste attività di *scouting* di interlocutori esteri presenti anche in altre aree geografiche non interessate dall'evento Expo Dubai. Si tratta infatti di una realtà dinamica, all'interno della quale sia le aziende lombarde che i soggetti esteri possono creare un proprio profilo virtuale, visualizzare i potenziali *partner* commerciali e contattarli, organizzando appuntamenti e fruendo di stanze virtuali. Sono state poi previste attività di monitoraggio della soddisfazione dei fruitori di tali servizi, attraverso la compilazione di appositi questionari, al fine di raccogliere anche informazioni sugli incontri realizzati, sugli strumenti utilizzati e sull'assistenza ricevuta dal personale dedicato, da elaborare successivamente per la realizzazione di un report conclusivo.

Tali attività sono state rese possibili da una collaborazione diretta tra enti e istituzioni, volta a creare un clima fertile di sinergia e di aiuto nei confronti delle realtà imprenditoriali regionali. Il coordinamento tra Unioncamere Lombardia e Regione Lombardia si è infatti tradotto in azioni di indirizzo ed orientamento strategico, comprensive anche di attività parallele ma sempre orientate all'internazionalizzazione delle imprese, della quale le Camere di Commercio lombarde si occupano con apposite iniziative, definendo il calendario di attività, creando materiale promozionale e di supporto, fornendo assistenza tecnica, analizzando e validando i profili delle aziende lombarde, selezionando i fornitori locali per individuare gli operatori esteri e invitarli facendo attività di *scouting*, gestendo sessioni di lavoro, assistendo le imprese, misurando la *customer satisfaction* e predisponendo una reportistica conclusiva.

Più nel dettaglio, le Camere di Commercio della Lombardia contribuiscono, attraverso la messa a disposizione di proprie competenze e servizi, alla promozione dell'internazionalizzazione anche attraverso attività come la rete dei *Lombardia Point* (Punti Operativi per l'internazionalizzazione), frutto di un accordo siglato il 5 dicembre 2003 tra Sistema camerale lombardo, Regione Lombardia, Ministero per le attività produttive, ICE, SACE e SIMEST).

Similmente, la Regione Lombardia ha anche promosso, sempre in collaborazione con Unioncamere Lombardia, il Programma AttrACT, volto a valorizzare l'offerta territoriale dei comuni lombardi, promuovere le opportunità di investimento (anche estere), aggregare gli *stakeholders* del territorio attraverso un sistema di relazioni tale da coordinare l'azione dei soggetti locali<sup>164</sup>.

Il terzo pilastro, **Preparazione e accompagnamento all'estero**, è stato concepito per assistere in modo personalizzato le imprese lombarde, consentendo loro di cogliere le opportunità derivanti dalla partecipazione all'Expo Dubai, attraverso la messa in atto di numerose azioni:

- Comunicazione diffusa sul territorio, da parte del sistema camerale lombardo, coinvolgendo le associazioni imprenditoriali e di categoria partecipanti al Tavolo per l'Internazionalizzazione di Regione Lombardia. Realizzazione di un *webinar* di approfondimento sul progetto, invio di *newsletter*, realizzazione di pagine *web* dedicate, attività di *media* e *social media relation*, il tutto finalizzato ad una maggiore diffusione della conoscenza dei contenuti del progetto e delle modalità di partecipazione;
- Preparazione di *webinar* dedicati all'acquisizione di competenze per gestire al meglio l'esperienza e le occasioni insite nell'evento di Dubai, con interventi formativi realizzati dal Nuovo Istituto di Business Internazionale di Promos Italia, con docenti selezionati all'interno della *Faculty NIBI*, esperti in commercio internazionale, assistenza alle PMI ed esperti sui mercati oggetto della formazione. Tali incontri sono concepiti per fornire una formazione pratica, attraverso consulenze, e sono propedeutici a successivi percorsi di accompagnamento, colloqui specifici per definire i punti di forza e il più corretto approccio al mercato estero, incontri collettivi di orientamento, elaborazione e messa a disposizione di un *dossier* su tematiche quali le tariffe doganali, le tassazioni, la documentazione per l'export verso Dubai;
- Selezione delle imprese, gestita da un Comitato di valutazione presieduto da Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia ed effettuata sulla base dei requisiti contenuti nell'apposito bando pubblicato da Unioncamere Lombardia: piccola o media dimensione delle aziende, registrazione in una delle Camere di Commercio lombarde, settore, esperienza internazionale, conoscenza dell'inglese o della lingua locale, capacità economica

---

<sup>164</sup> Cfr. <http://www.unioncamerelombardia.it/>

e tecnica, solidità finanziaria, attitudine all'export, motivazioni, bisogni e aspettative sul progetto;

- Missione economica a Dubai con quindici aziende lombarde, appartenenti al settore Arredo e *design* e *Green economy*, preceduta dall'avviamento delle attività di *matchmaking* e comprensiva di *briefing*, incontri e attività di *networking*, oltre che del lancio del *Temporary Expo Arredo e Design* e della visita a Expo Dubai. La missione ricomprende anche incontri di livello istituzionale, che coinvolgono la delegazione di Regione Lombardia, autorità locali, soggetti intermedi, associazioni di categoria;
- Progetto *Temporary Expo Arredo e Design*, che consente a venti aziende lombarde del settore Arredo e *design* di esporre e vendere i propri prodotti nell'ambito di Expo Dubai. In occasione di tali esposizioni, le aziende hanno la possibilità di incontrare agenti, distributori, rappresentanti e rivenditori dei Paesi del Golfo. Inoltre, bisettimanalmente, alle aziende è fornito un report contenente informazioni quali le vendite realizzate e le manifestazioni di interesse ricevute;
- Fase di *Follow-up*, utile al consolidamento delle relazioni intessute dalle aziende durante la missione imprenditoriale. Le imprese vengono in particolare assistite nel ricontattare le imprese locali più promettenti per verificarne l'interesse dopo l'incontro, fornire opportunità di ottenere o dare richieste di chiarimenti e di materiali, supportare la realizzazione di accordi commerciali. Viene anche prevista un'attività di monitoraggio con questionari sul grado di soddisfazione delle aziende dopo ciascun *webinar*, sulla qualità dell'assistenza ricevuta e degli incontri avuti nell'ambito della missione, sullo status dei contatti e delle negoziazioni condotte.

Il quarto pilastro del programma, ***Follow-up delle iniziative poste in essere nel 2020***, è stato infine concepito per portare avanti un progetto pilota per penetrare il mercato canadese, conciliando innovazione e internazionalizzazione attraverso forum su energie rinnovabili, gestione di rifiuti, economia circolare, *smart mobility*, intelligenza artificiale, *cyber security*. Tale progetto segue una serie di iniziative realizzate nel 2020, poiché proprio in quell'anno il Canada è stato incluso tra le destinazioni sia del progetto "Percorsi di accompagnamento in mercati strategici per il sistema economico Lombardo – *Outgoing 2020*"<sup>165</sup>, sia dei progetti

---

<sup>165</sup> Il progetto ha coinvolto trenta aziende interessate al mercato canadese ed ha previsto l'organizzazione di 677 incontri virtuali. **Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia**, "Programma Internazionalizzazione 2021. Progetto Esecutivo", 2021.

realizzati nell'ambito della partecipazione di Regione Lombardia al “*Business Forum* Italia Canada sull'Intelligenza artificiale”, che ha coinvolto cinque *cluster* regionali (Associazione Fabbrica Intelligente, Chimica verde, Aerospazio, *Life sciences* e *Green energy*) e ha contribuito al potenziamento delle capacità delle imprese della Lombardia nell'ambito *Life Sciences*, *Green Tech* e intelligenza artificiale. Non a caso, il Canada rappresenta una meta di notevole importanza per le prospettive di internazionalizzazione delle imprese lombarde, con particolare riguardo ai più importanti settori manifatturieri (Meccanica, Alimentare, Beni per la casa e per la persona) e a quelli *High Tech* (Scienze della vita e sanità, *Smart mobility*, Ambiente e *Green tech*). Lo sviluppo del progetto prevede sia una serie di attività preparatorie, sia la partecipazione di istituzioni e imprese al *Business Forum*, sia *match making* e finalizzazione di accordi commerciali.

Più nel dettaglio, le attività preparatorie sono state concepite innanzitutto per la selezione (preceduta dalla pubblicazione, da parte di Unioncamere Lombardia, della manifestazione di interesse a partecipare al *Business Forum* Italia-Canada sull'Intelligenza Artificiale) delle imprese beneficiarie del percorso di *match making*, rispettando una serie di requisiti formali<sup>166</sup> e applicando specifici criteri di valutazione sia della coerenza con le opportunità del mercato canadese e con le tematiche del progetto 2021, sia della propensione all'export e della competenza con i focus affrontati nell'edizione 2021 del Forum. È previsto che imprese selezionate partecipino alla sessione di presentazione mercato e *briefing* collettivo, a incontri individuali per realizzare proposte aziendali valide per il mercato canadese, ad attività di *scouting* e mappatura di potenziali clienti, a sessioni di *match making*. Con specifico riferimento ai *cluster* di imprese, per essi sono state concepite *call* individuali e collettive per identificare priorità tematiche, sessioni di *briefing* con *speaker* e *testimonials*, strumenti di comunicazione per valorizzare loghi ed identità dei *cluster* partecipanti.

La partecipazione istituzionale al *Business Forum* è stata concepita attraverso: la previsione di un contributo, da parte dei referenti regionali, alla definizione del programma; la valorizzazione della Regione con la messa in risalto di loghi, pagine di presentazione, articoli; l'inclusione di Regione Lombardia nella campagna di pubblicizzazione digitale dell'evento; la partecipazione alle sessioni plenarie e tematiche. La partecipazione delle sei aziende selezionate al Forum 2021

---

<sup>166</sup> Tali requisiti prevedono: esser parte del *network* di uno dei *cluster* coinvolti nel Forum 2020, aver partecipato al Forum 2020 e/o al *webinar* preparatorio, rispondere alla manifestazione di interesse pubblicata da Unioncamere Lombardia per partecipare al *Business Forum*. **Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia**, “Programma Internazionalizzazione 2021. Progetto Esecutivo”, 2021.

ha previsto invece: la loro inclusione nel catalogo digitale dell'evento; la costruzione di *desk* virtuali individuali; l'inclusione nel *panel* di una delle varie sessioni dell'evento; l'avvio del percorso di *match making*<sup>167</sup>, comprensivo di *briefing* preparatori, personale esperto a disposizione per facilitare gli incontri, *debriefing*, monitoraggio dei risultati e assistenza al *follow up*.

## 2.6.2 Le politiche regionali di promozione dell'internazionalizzazione: il caso dell'Emilia Romagna

Similmente a quanto osservato per ciò che concerne la Lombardia, anche le politiche volte ad agevolare l'internazionalizzazione delle imprese poste in essere dalla Regione Emilia Romagna sono orientate a favorire azioni promozionali delle realtà produttive locali, a concedere contributi alle imprese tramite la pubblicazione di appositi bandi, a contribuire alla creazione di occasioni di incontro con soggetti esteri, ad organizzare eventi di promozione del sistema produttivo regionale, anche con il supporto organizzativo della Società Consortile Art-ER Attrattività Ricerca Territorio<sup>168</sup>. La Regione pubblica anche bandi per elargire contributi finalizzati a finanziare la diffusione, tra le imprese, di nuovi strumenti digitali per favorire il commercio con l'estero. Inoltre, in collaborazione con Art-ER ed ITA-Agenzia, sono poste in essere iniziative di formazione, consulenza e *project work*, concepite per guidare le imprese del territorio che vogliono intraprendere o comunque portare avanti il proprio percorso di internazionalizzazione.

Anche la Regione Emilia Romagna partecipa, dall'ottobre 2021 al marzo 2022, all'Expo di Dubai sul tema "Connecting Minds, Creating the future", alla quale ha aderito il Governo Italiano. La Regione presenta e promuove il proprio territorio all'interno sia del percorso espositivo, sia del palinsesto del Padiglione Italia, con iniziative ed eventi sui temi guida dell'esposizione italiana, quali la creatività, la connessione e la conoscenza<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> Le aziende lombarde interessate ai temi del Forum ma non beneficiarie del percorso di *match making*, possono comunque accedere in qualità di partecipanti o *auditors* alle sessioni plenarie e tematiche. **Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia**, "Programma Internazionalizzazione 2021. Progetto Esecutivo", 2021.

<sup>168</sup> ART-ER Attrattività Ricerca Territorio è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna, istituita dalla legge regionale n.1 del 2018 per favorire la crescita sostenibile della regione, lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del sistema territoriale. [www.art-er.it](http://www.art-er.it)

<sup>169</sup> "La bellezza unisce le persone/*Beauty connects people*" rappresenta il filo conduttore tematico del Padiglione Italia che, collocato tra le aree tematiche "Opportunità" e "Sostenibilità" nel sito di Expo di Dubai (in una posizione strategica anche relativamente ai flussi di visitatori), focalizza l'attenzione su concetti quali la connessione tra

L'Amministrazione locale ha inoltre portato avanti negli anni politiche volte a incrementare l'attrattività del territorio verso nuovi investimenti, in attuazione della Legge Regionale n. 14 del 2014 sulla promozione degli investimenti in Emilia Romagna, favorendo Accordi Regionali per l'insediamento e lo sviluppo di imprese che vogliono investire in ricerca, innovazione e nuove tecnologie, per la specializzazione di imprese e filiere anche nei confronti di mercati esteri, per incrementare la sostenibilità ambientale e sociale, per tutelare l'occupazione. Tali Accordi prevedono agevolazioni alle imprese, per accedere alle quali sono previsti bandi attraverso cui selezionare i programmi di investimento da inserire negli Accordi stessi. I programmi possono includere progetti di ricerca e sviluppo, di realizzazione di infrastrutture di ricerca e di investimenti produttivi, di formazione, progetti energetico ambientali, incentivi all'assunzione di lavoratori disabili o svantaggiati. Gli investimenti devono anche essere coerenti con la *Smart Specialisation Strategy* (S3) regionale, che è lo strumento adottato, a partire dal 2014, da Regioni e Paesi membri dell'Unione europea, al fine di individuare obiettivi, priorità, azioni per massimizzare gli effetti degli investimenti in ricerca e innovazione. Con la prospettiva dell'avvio della programmazione dei Fondi europei 2021-2027, la Regione Emilia Romagna ha infatti definito quindici ambiti tematici prioritari e otto aree di specializzazione strategica (Agroalimentare, Edilizia e costruzioni, Meccatronica e motoristica, Industrie della salute e del benessere, Industrie culturali e creative, Innovazione nei servizi, digitale e logistica, energia e sviluppo sostenibile, Turismo), cui si aggiungono la *Space economy* e le grandi infrastrutture critiche o complesse<sup>170</sup>. Gli Accordi di insediamento e sviluppo delle imprese hanno agevolato, dal 2016 al 2021, investimenti per un valore di 274 milioni di euro, oltre che l'assunzione di 2.222 lavoratori a tempo indeterminato, la metà dei quali laureati.

La Regione partecipa anche a iniziative di incentivi di investimenti strategici industriali in ricerca e sviluppo e sostenibilità ambientale, promosse dal Ministero dello sviluppo economico attraverso Accordi di innovazione, di programma o di sviluppo. Con la collaborazione di Art-ER, la Regione porta avanti azioni di supporto agli investitori in cerca di opportunità sul territorio, anche attraverso l'utilizzo di un *contact-point*, volto ad agevolare la formazione, da

---

popoli, i talenti e l'ingegno, l'eredità culturale mediterranea e i ponti verso il futuro. <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/internazionalizzazione/internazionalizzazione>

<sup>170</sup> Il 10 maggio 2021 la Giunta regionale ha approvato la Strategia di specializzazione intelligente S3 2021-2027, che è poi stata approvata anche dall'Assemblea legislativa regionale, con la delibera n. 45 (oggetto n. 3368) del 30 giugno 2021. <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/internazionalizzazione>

parte degli imprenditori, di una conoscenza più compiuta delle opportunità di agevolazioni disponibili, del contesto economico, formativo e di ricerca a livello territoriale.

La promozione internazionale del territorio da parte di Regione Emilia Romagna viene portata avanti anche attraverso l'organizzazione e la partecipazione a eventi internazionali per facilitare le collaborazioni tra imprese e la valorizzazione del sistema di ricerca e sviluppo, oltre che per mezzo di Protocolli d'intesa, *Memorandum of Understanding*, Dichiarazioni d'intenti con Paesi esteri<sup>171</sup>. Di notevole importanza è poi l'Emilia-Romagna Go Global 2021-2025, che include un piano pluriennale per l'internazionalizzazione, oltre che per l'attrazione degli investimenti<sup>172</sup>. Le politiche regionali per il sostegno all'internazionalizzazione si concretizzano in misure specifiche per l'attrazione degli investimenti, nella realizzazione di eventi di promozione, nel coinvolgimento delle Camere di commercio, delle associazioni imprenditoriali e delle Agenzie nazionali. Le azioni per l'internazionalizzazione del sistema sono coordinate dal Servizio Attrattività e Internazionalizzazione<sup>173</sup>. Più in generale, la Regione Emilia Romagna punta ad incrementare l'export, il *digital export* e lo *scale up* delle imprese esportatrici, ma anche a rafforzare i partenariati con Cina e Stati Uniti e ad avvicinarsi maggiormente ai mercati dei Paesi ASEAN e all'area MENASA, in particolar modo considerando l'occasione rappresentata dall'adesione della Regione all'expo di Dubai.

Analizzando nel dettaglio l'**ER Go Global NEXT 2021-2025**, emerge come il piano si concretizzi in una serie di progetti e azioni su alcuni temi principali:

- **ER Go Healthy**, comprensivo di una serie di progetti tra cui: il **Bridging Innovation Program**, con l'obiettivo di affermare l'Emilia Romagna come "Terra del biologico" e focalizzato su attività di *scouting* nelle aree di Houston, Boston, Philadelphia, Israele, per ciò che concerne le imprese innovative, *startup high-tech*, *cluster*, centri di ricerca nel

---

<sup>171</sup> I Protocolli d'intesa, *Memorandum of Understanding* e Dichiarazioni d'intenti firmati coinvolgono i seguenti Paesi: Francia, Repubblica Popolare Cinese (Provincia del Guangdong e Provincia del Shandong), Repubblica del Sud Africa (Regione del Gauteng), Stati Uniti d'America (Stato della California), India (Stato del Gujarat), Repubblica socialista del Vietnam (Provincia di Binh Duong). <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/internazionalizzazione>

<sup>172</sup> Tali linee di indirizzo sono approvate dal Comitato Export & Internazionalizzazione dell'Emilia-Romagna, con il Decreto della Giunta Regionale n. 850 del 9 giugno 2021. <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/internazionalizzazione>

<sup>173</sup> Azioni approvate dal Comitato Export e Internazionalizzazione nella riunione del 4 novembre 2020, con il coinvolgimento della Direzione Generale Economia della Conoscenza, del Lavoro e dell'Impresa, per integrare le iniziative regionali previste nei prossimi 5 anni sui mercati extra-europei. <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/internazionalizzazione>

settore farmaceutico, dell'*healthcare* e della *life science*<sup>174</sup>; la **collaborazione R&S e trasferimento tecnologico con Israele**, finalizzata allo scambio e condivisione di *know-how*, R&S e formazione sulla digitalizzazione, l'*healthcare*, la telemedicina e la medicina di genere<sup>175</sup>; il **Food-ER (One health)**, che ha l'obiettivo di riunire sia le Università regionali che le imprese e le fiere della filiera in un contesto di alta formazione e di ricerca internazionale (su temi quali *food safety & risk management, food innovation, food sustainability, food sector* ed economia circolare, *technologies and cold chain, packaging intelligente*) rappresentato dalla *Food University of Emilia Romagna*, la quale dovrebbe svilupparsi attorno al già esistente corso di Laurea magistrale in *Food Safety and Food Risk Management*<sup>176</sup>; il **World Food Forum**, che rappresenta il *think tank* di Food-ER e promuove una piattaforma ed un evento internazionale biennale sulla ricerca, la sostenibilità, la sicurezza agroalimentare, l'alimentazione futura a livello globale; la **Piattaforma del biologico**, che punta alla realizzazione di attività di promozione pluriennali della filiera regionale del biologico, attraverso l'organizzazione di fiere in presenza, virtuali o ibride (ad esempio Sanatec, MARCA, MACFRUT), coinvolgendo Paesi quali Cina, Russia, Canada e, in prospettiva, tutti i membri dell'Accordo Stati Uniti-Messico-Canada (USMCA)<sup>177</sup>.

- **ER Go Digital**, che ha come obiettivo principale quello di rendere la *Data Valley* regionale un centro nevralgico internazionale della filiera HPC-BD-AI, con le relative applicazioni sulle filiere della salute, del cambiamento climatico e dell'osservazione della terra, delle *smart city* e di industria 4.0, attraverso attività promozionali per la sottoscrizione di accordi e *partnership* operative con Paesi quali USA, Canada, Israele, Germania, Francia, Emirati Arabi Uniti, Sud Africa. Nella strategia sono inclusi numerosi progetti: **Informatizzazione del settore fieristico**, che punta a creare una piattaforma *on-line* delle manifestazioni

---

<sup>174</sup> *Partner* del progetto: MAECI, Stato della Pennsylvania, Municipalità di Boston, *Israel Innovation Authority*. Attuatore del progetto: ART-ER in collaborazione con Clust-ER Health. **Regione Emilia Romagna**, "ER GO GLOBAL NEXT 2021-2025. Le linee guida per l'internazionalizzazione e l'attrazione degli investimenti 2021-2025", Bologna, maggio 2021.

<sup>175</sup> *Partner* del progetto: MAECI, ICE, Ambasciata Israele a Roma. **Regione Emilia Romagna**, op. cit.

<sup>176</sup> Corso di laurea gestito dalle Università di Parma, Reggio Emilia, Piacenza, Modena, Bologna, in particolare nelle seguenti strutture: Scuola di studi superiori in alimenti e nutrizione a Parma, Campus scienza degli alimenti, veterinaria e benessere degli animali, tecnologie agrarie a Bologna, *Food innovation* a Modena e Reggio-Emilia, *Food economics* nell'Università Cattolica di Piacenza. I potenziali *partner* del progetto sono: Servizio Europass, Scuola internazionale di cucina ALMA, *Barilla Foundation*, Granarolo, Consorzio Parmigiano, Consorzio prosciutto, Consorzio aceto balsamico, Enoteca regionale, FICO, SSICA, *ITS TechFood*. **Regione Emilia Romagna**, op. cit.

<sup>177</sup> *Partner*: Federbio, EIMA, MAECI, ICE. **Regione Emilia Romagna**, op. cit.

fieristiche regionali e ad utilizzarla anche per *incoming* internazionale, con una successiva produzione di un rapporto annuale sul sistema fieristico regionale<sup>178</sup>; **Gestione del Progetto “Data Valley on the move”** gestito attraverso ART-ER con il coinvolgimento di IFAB, Associazione *Big Data*, BI-REX, e delle più importanti imprese del settore HPC-BD-AI, focalizzando l’attenzione sui Paesi dell’Unione Europea e su Canada (Provincia del Québec), Sud Africa (Provincia di Gauteng, Municipalità di Johannesburg), Emirati Arabi Uniti, Israele, Stati Uniti (Silicon Valley, Boston e Houston); **Emilia Romagna Digital Export Academy 2020-2023**, che consiste in un programma pluriennale di formazione imprenditoriale su *Digital Export*, pensato per duecento piccole e medie imprese orientate all’esportazione<sup>179</sup>; **l’In-Buyer Incoming Virtuale** si concretizza invece nell’organizzazione, in collaborazione con Unioncamere ER, di *incoming* e incontri virtuali tra il 2021 e il 2023, coinvolgendo per ciascun anno venti piccole e medie imprese nei settori alimentare e casa e arredo, puntando inizialmente a Paesi europei di lingua tedesca e successivamente anche alla Russia<sup>180</sup>; **l’Osservatorio sull’internazionalizzazione delle filiere produttive** consiste invece in un progetto di studio, analisi, monitoraggio e valutazione delle *policies* per rafforzare il posizionamento delle filiere regionali nelle Catene Globali del Valore e la produzione di strumenti informativi per le imprese (EIR), con particolare attenzione ai Paesi dell’Unione Europea e agli Stati Uniti e con due linee d’azione principali: una che vede coinvolto l’*Asia Institute* con *partner* quali l’Università di Bologna, associazioni imprenditoriali, BF, Comune di Bologna, l’altra inerente all’Osservatorio Aerospazio con *partner* quali Unioncamere ER, Associazione *Asia Institute*, Municipalità di Houston, AMI, NASA, ESA<sup>181</sup>.

- **ER Go Green**, comprensivo dei seguenti progetti: **Motor Valley on the move**, che intende portare avanti azioni di filiera per la promozione della mobilità sostenibile (in particolare dei motori elettrici e a idrogeno) in collaborazione la *Motorvehicle University of Emilia Romagna* e con la *Modena Automotive Smart Area*, valorizzando la *Motor Valley* a livello internazionale (soprattutto nei confronti di Stati Uniti, Emirati Arabi Uniti e paesi del Golfo, Cina, Israele), attraverso eventi quali il *Motor Fest 2021, 2022 e 2023*, l’*Innoprom Russia*

---

<sup>178</sup> Il progetto è finanziato con fondi regionali e vede come soggetto attuatore RER/Servizio SAI. **Regione Emilia Romagna**, “ER GO GLOBAL NEXT 2021-2025. Le linee guida per l’internazionalizzazione e l’attrazione degli investimenti 2021-2025”, Bologna, maggio 2021.

<sup>179</sup> Il progetto, finanziato con i fondi regionali e con le risorse del Patto per l’Export, vede come soggetti attuatori: ICE nel 2020-2021 e ART-ER nel 2022-2025. **Regione Emilia Romagna**, op. cit.

<sup>180</sup> Il soggetto attuatore del progetto è Promos Italia. **Regione Emilia Romagna**, op. cit.

<sup>181</sup> Il soggetto attuatore del progetto è ART-ER. **Regione Emilia Romagna**, op. cit.

2021, l'Autopromotec 2022, il "Motor Valley in the USA"<sup>182</sup>; **Under2MoU Coalition**, progetto di partecipazione all'omonima Alleanza internazionale, con il coordinamento del *Climate Group*, che prevede fra le varie attività anche la partecipazione a COP26; il **Match-ER Program**, ovvero il programma pluriennale di *open innovation* a livello internazionale, basato, per il 2021, sulla realizzazione di un incontro tra le esigenze delle imprese regionali e le risorse offerte dalle *startup* internazionali sul tema dell'innovazione tecnologica in ambito di transizione ecologica<sup>183</sup>; **Promozione internazionale del Patto per il Lavoro e il Clima (PLC)**, con particolare attenzione allo sviluppo della cosiddetta *climate diplomacy* e alla partecipazione a Ecomondo 2021, che appare strategica anche in ottica del progetto di affermazione internazionale della Regione Emilia Romagna come leader nell'**Economia circolare**; progetto di costituzione dell'**Università delle Nazioni Unite a Bologna**, ovvero un Istituto di ricerca e alta formazione su temi quali l'utilizzo di *big data* per l'analisi dell'impatto dei cambiamenti climatici sugli insediamenti umani, in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dell'Università di Bologna; **Progetto speciale idrogeno**, avente come obiettivo l'internazionalizzazione del Centro di ricerca sull'idrogeno di Modena e, più in generale, l'affermazione dell'Emilia Romagna come regione di eccellenza per sviluppare le potenzialità dell'idrogeno, portando avanti collaborazioni internazionali tra pubblico e privato.

- **ER Go Creative**, focalizzato sull'internazionalizzazione delle Imprese Culturali e Creative (comprehensive dei comparti *Cultural Heritage*, restauro, produzione cinematografica, effetti speciali, video, videogiochi, musica, lirica, danza, arti grafiche, editoria, moda, *design*, artigianato artistico, organizzazione di spettacoli dal vivo, scuole per le arti, servizi per il turismo sostenibile e di qualità), sia attraverso l'inclusione della Regione Emilia Romagna nel programma dell'OCSE a favore del *benchmark* europeo delle ICC, sia attraverso i progetti Interreg e reti europee. Il **Progetto OCSE**<sup>184</sup>, in particolare, viene inquadrato all'interno dell'*European Framework for Action on Cultural Heritage* e punta a fornire dati e indicazioni alle Città e alle Regioni europee per massimizzare il valore economico e

---

<sup>182</sup> Il progetto prevede come *partner*: Promotec, ANFIA, ANCA, MAECI, ICE, *Ecomotion*. **Regione Emilia Romagna**, "ER GO GLOBAL NEXT 2021-2025. Le linee guida per l'internazionalizzazione e l'attrazione degli investimenti 2021-2025", Bologna, maggio 2021.

<sup>183</sup> Il progetto prevede ART-ER come soggetto attuatore. **Regione Emilia Romagna**, op. cit.

<sup>184</sup> Il progetto "Cultura, settori creativi e sviluppo locale" è proposto e realizzato da OCSE - Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico e viene gestito in raccordo con la Commissione Europea, affidando ad ART-ER la gestione "*day by day*". L'adesione al progetto della Regione Emilia Romagna è avvenuta con Decreto della Giunta Regionale n. 746 del 2020. **Regione Emilia Romagna**, op. cit.

sociale del proprio patrimonio culturale, favorendo lo sviluppo di un'economia della creatività. Le aree tematiche sulle quali il progetto pone l'attenzione per portare avanti attività di analisi, *peer learning* e percorsi formativi sono: come massimizzare l'impatto del patrimonio culturale sullo sviluppo locale, rispondere al bisogno di competenze delle Imprese Culturali e Creative e dei creativi che lavorano in proprio, come adattare gli interventi e le infrastrutture per le imprese alle esigenze dei CCS e dell'autoimprenditorialità creativa, puntare su forme innovative pubbliche e private di investimento e finanziamento. **I progetti Interreg e reti europee** mirano invece al rafforzamento del *management* delle Imprese Culturali e Creative e a supportare il loro sviluppo e la loro apertura all'export.

L'ER Go Global Next 2021-2025 è stato dunque concepito per favorire l'apertura e l'inserimento delle imprese dell'Emilia Romagna nel commercio globale, ma anche in un'ottica di maggiore internazionalizzazione dell'alta formazione e della formazione regionale. Oltre a molti progetti internazionalizzazione portati avanti in collaborazione con istituzioni del governo centrale (come l'internazionalizzazione della *Data Valley* e delle già menzionate *Food Valley*, *Motor Valley* e del Sistema regionale della salute), sono stati pianificati progetti indipendenti, che includono il rafforzamento dell'offerta formativa in lingua inglese, la promozione dei doppi titoli internazionali e dei PhD internazionali, la pianificazione di strategie per attrarre studenti esteri, l'organizzazione di eventi di promozione dell'internazionalizzazione dei *cluster* regionali, la costituzione dell'Istituto per l'Asia e della già citata Università delle Nazioni Unite a Bologna, l'accordo di cooperazione scientifica e tecnologica e di sviluppo industriale con la Germania, il rafforzamento delle relazioni accademiche, di ricerca e di promozione imprenditoriale con gli Stati Uniti, l'internazionalizzazione dell'Associazione Scuola Politecnica ITS (comprensiva delle sette Fondazioni ITS della regione Emilia Romagna).

Dall'analisi effettuata emerge dunque come l'ER Go Global NEXT 2021-2025 rappresenti uno strumento determinante per l'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale e formativo. L'Emilia Romagna porta avanti anche attività per favorire lo sviluppo e la promozione di un sistema fieristico regionale integrato e coordinato, attraverso la costruzione e il mantenimento delle strutture espositive e delle infrastrutture fieristiche, programmando, calendarizzando e qualificando le manifestazioni fieristiche. Tali eventi ricoprono infatti un ruolo indispensabile per favorire gli scambi commerciali, diffondere le innovazioni scientifiche e tecnologiche applicate e le informazioni su nuovi prodotti e processi produttivi, sui servizi, sulle forme di

*marketing* e sulle collaborazioni economiche, promuovere le attività creative nei settori della cultura, dell'arte e del *design*, del benessere e del tempo libero.

In ultima analisi, nella regione Emilia Romagna è ancora in vigore il Programma regionale per le attività produttive (PRAP) 2012-2015, avente un impatto considerevole anche sulle politiche di internazionalizzazione delle attività produttive regionali, puntando a rafforzare le reti e le aggregazioni tra imprese, facenti parte delle stesse filiere e distretti produttivi<sup>185</sup>. Nel dettaglio, il Programma porta avanti una serie di azioni:

- L'utilizzo dello Sportello per l'Internazionalizzazione per sviluppare (anche attraverso società *in house*, associazioni imprenditoriali, camere di commercio italiane ed estere, enti locali, università, soggetti pubblici e privati della Rete regionale Alta Tecnologia, Ministeri): progetti innovativi nei BRICST e in altri paesi potenzialmente favorevoli per l'export regionale; attività di prospezione di mercati emergenti; tavoli di concertazione per l'internazionalizzazione del sistema produttivo e fieristico regionale; realizzazione di collettive sia regionali che nazionali alle più importanti fiere internazionali; promozione delle relazioni internazionali del sistema regionale di ricerca e innovazione; sostegno ai grandi eventi nazionali ed internazionali di rilevanza per il sistema produttivo; servizi di accompagnamento sui mercati internazionali (comprensivi di *check-up* aziendali, ricerca *buyers* e importatori, missioni per visite aziendali, accordi di collaborazione, servizi post vendita, formazione, studi di settore)<sup>186</sup>;
- Sostegno, da parte della Regione, a percorsi di internazionalizzazione di imprese e *cluster* regionali, e progetti proposti dai consorzi export<sup>187</sup>;
- Attività di diplomazia economica nei Paesi *target*, partecipazione della Regione a reti internazionali e progetti europei<sup>188</sup>;
- Sostegno ai processi di internazionalizzazione delle fiere, per promuovere le filiere produttive regionali<sup>189</sup>;
- Realizzazione di azioni per favorire l'accesso al credito delle imprese, costituendo un fondo rotativo per investimenti e programmi per l'internazionalizzazione<sup>190</sup>;

---

<sup>185</sup> Delibera dell'Assemblea legislativa n. 83 del 25 luglio 2012.

<sup>186</sup> Articoli 54, 55, 61 della legge regionale 3/99.

<sup>187</sup> Articoli 54, 55, 61 legge regionale 3/99; legge 83/89.

<sup>188</sup> Articoli 54, 55, 61 legge regionale 3/99; legge regionale 16/2008.

<sup>189</sup> Articoli 54, 55, 61 e 72 legge regionale 3/99; legge regionale 12/2000.

<sup>190</sup> Articoli 54, 55, 58 e 61 legge regionale 3/99.

- Promozione, sostegno e realizzazione di programmi integrati e cofinanziamento di programmi nazionali ed europei da parte della Regione<sup>191</sup>.

Nel complesso, dunque, le politiche che la Regione Emilia Romagna conduce per favorire l'internazionalizzazione del proprio tessuto produttivo sono caratterizzate da tutti quegli aspetti che gli studi e le evidenze empiriche, esposti in questa sede attraverso una specifica analisi del relativo stato dell'arte, indicano come efficaci nel raggiungere lo scopo politico prefissato, puntando sulla creazione di occasioni di incontro, ma soprattutto su attività di orientamento, formazione, collaborazione con camere di commercio, istituti accademici e di ricerca, incoraggiamento delle attività di innovazione e adozione di una visione dinamica, aperta e flessibile del fare impresa e dell'affrontare le sfide di contesti internazionali nuovi e diversi.

Più in generale, l'analisi delle politiche locali portate avanti sembra confermare che la prossimità territoriale favorisce in molti casi l'elaborazione di strategie di *policy* mirate e adattate al contesto, spesso con una disponibilità di informazioni dettagliate. Come già osservato in precedenza, la disponibilità di informazioni precise è infatti, secondo molti, essenziale per portare avanti politiche di internazionalizzazione (Ganne et al., 2019<sup>192</sup>). Emerge come tale approccio sembri essere particolarmente efficace soprattutto nel caso delle politiche adottate allo scopo di creare occasioni di incontro e collaborazione tra università, istituti di ricerca e distretti produttivi, tenendo sempre presente che, come ricordato da alcuni autori (Crescenzi et al., 2012<sup>193</sup>), i poli e le reti di ricerca sul territorio presentano spesso una dimensione più regionale che nazionale.

---

<sup>191</sup> Articoli 54, 55 e 61 legge regionale 3/99; normativa comunitaria e nazionale di settore.

<sup>192</sup> **Ganne, Lundquist**, "The digital economy, GVCs and SMEs", Global Value Chain Development Report, Chapter 6, 2019.

<sup>193</sup> **Crescenzi et al.**, "Innovation Drivers, Value Chains and the Geography of Multinational Firms in European Regions", LEQS Paper No. 53, 2012.

## Capitolo 3

### Posizionamento, ruolo ed opportunità delle imprese Italiane nelle Catene Globali del Valore

#### 3.1 Il posizionamento delle imprese italiane facenti parte di Catene Globali del Valore

Come rilevato nel primo capitolo di questa trattazione, il posizionamento delle imprese nelle Catene Globali del Valore costituisce un elemento di estrema rilevanza per il loro sviluppo, poiché maggiore è la capacità di posizionarsi “a monte” della catena, maggiore è il valore aggiunto prodotto.

Secondo un’indagine curata da Giovannetti e Marvasi (2021)<sup>194</sup> il posizionamento di un Paese lungo le Catene Globali del Valore dipende dalle tipologie di partecipazione alle catene stesse e dal prevalere delle une sulle altre. Gli Stati nei quali prevale l’importazione di input intermedi da utilizzare per produrre beni da esportare presentano un livello elevato di *backward participation*, collocandosi più “a valle” delle catene. Sono invece posizionati più “a monte” quelli che forniscono beni intermedi a imprese estere, le quali a loro volta utilizzeranno tali input nelle proprie produzioni.

Confrontando l’intensità dei legami “a monte” e “a valle” gli autori si dotano di un indicatore del posizionamento lungo le Catene Globali del Valore, che consente di effettuare confronti tra i vari Paesi. Ad esempio, analizzando Stati quali il Messico e la Russia, emerge che la loro partecipazione alle Catene del Valore è simile, ma anche che il Messico si differenzia per un posizionamento molto più “a valle” rispetto alla Russia. Il Messico è infatti un grande importatore e utilizzatore di prodotti intermedi manifatturieri provenienti dagli Stati Uniti, mentre la Russia è un importante fornitore di materie prime e, dunque, la rilevanza del suo comparto energetico consente al proprio valore aggiunto di essere inglobato in filiere produttive

---

<sup>194</sup> Nel rapporto vengono utilizzate le tavole input-output internazionali relative al 2019 di *Asian Development Bank*, e i dati di tre *survey* della Banca Mondiale, relative rispettivamente al 2019, a giugno del 2020 e ad ottobre 2020. **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), “L’Italia nelle Catene Globali del Valore”, Fondazione Manlio Masi, Osservatorio Internazionale per l’internazionalizzazione e gli scambi, 2021.

estere. Nel 2019, sia la Russia che gli Stati Uniti sono stati tra gli esportatori con la maggiore partecipazione di tipo *forward*.

Con riferimento specifico all'Italia, il Paese ricopre una posizione intermedia all'Interno delle Catene Globali del Valore, avendo forti legami nell'ambito di entrambi i tipi di partecipazione. Nonostante sussista un leggero spostamento "a valle" in quanto utilizzatrice di valore aggiunto estero per la produzione di beni da esportare, l'Italia si conferma comunque anche un'importante partecipante *forward*, ovvero più "a monte", producendo beni intermedi con valore aggiunto italiano che saranno poi inglobati in prodotti realizzati all'estero. Questa tipologia di partecipazione più "a monte" risulta in aumento tra 2010 e 2019, mentre la partecipazione più "a valle" (*backward*) ha subito delle flessioni tra 2011 e 2015, per poi aumentare fino al 2018 e diminuire nuovamente fino al 2019. Si sottolinea come il 71% delle esportazioni italiane sia costituito da valore aggiunto prodotto in Italia, soprattutto nei settori della manifattura, e come il 19% dell'export nazionale sia destinato al riutilizzo da parte dei paesi esteri, in particolare europei, per ultimare beni a loro volta da esportare.

La comprensione del ruolo delle imprese italiane nella subfornitura di prodotti appare dunque cruciale, così come risulta importante capire quale sia il rapporto con l'innovazione che tali aziende portano avanti. È stata già sottolineata, nei capitoli precedenti, la rilevanza del rapporto tra ricerca e innovazione e il posizionamento nelle Catene del Valore. Maggiore è la tendenza delle imprese ad innovare, arricchendo il proprio *know-how*, maggiori sono le possibilità di "risalire la catena" verso posizionamenti più "a monte" con elevato valore aggiunto, maggiore è la tendenza ad impegnarsi di più nel commercio internazionale (Gereffi, Lee 2016; Tian et al. 2017)<sup>195</sup>. Specularmente, le aziende più aperte all'internazionalizzazione sono anche le più propense ad innovare (Brancati et al. 2015; WTO 2016; )<sup>196</sup>.

Appare dunque utile effettuare un'elaborazione dei dati forniti dall'indagine campionaria svolta dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne e Unioncamere nel 2018 e 2019, sia per comprendere il rapporto che le imprese intervistate hanno con diverse tipologie di innovazione, sia per constatare in che termini le imprese siano coinvolte in rapporti di subfornitura e/o siano

---

<sup>195</sup> Gereffi, Lee, "Economic and social upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: why governance matters", *Journal of Business Ethics*, 2016. Tian, W., Yu, M., Zhang, R., "International trade and firm innovation: patterns and evidence from the Chinese Employer-Employee Survey data", *China Economic Journal*, Volume 10, 2017, Issue 1.

<sup>196</sup> Brancati et al., "Global Value Chains, Innovation and Performance: Firm-Level Evidence from Italy", mimeo 2015. **World Trade Organization (WTO)**, *World Trade Report 2016: Levelling the Playing Field for SMEs*, Geneva: WTO, 2016.

impegnate nella distribuzione del prodotto sul mercato finale. Nel complesso tali informazioni possono far emergere l'eventuale coincidenza, a livello geografico, delle imprese innovatrici, più internazionalizzate e con un posizionamento non "a valle" all'interno delle Catene Globali del Valore di cui fanno parte.

Più nel dettaglio, il presente capitolo affronta i temi specificati nella Figura 3.1.1.

### Figura 3.1.1. Temi analizzati nel Capitolo 3

- ▶ **Analisi della distribuzione geografica e settoriale delle imprese italiane che hanno adottato strategie di *open innovation* nell'anno 2018.**
- ▶ **Analisi della distribuzione geografica delle imprese italiane che hanno coinvolto i propri dipendenti in azioni di innovazione e imprenditorialità nell'anno 2018.**
- ▶ **Analisi delle percentuali di imprese italiane che hanno realizzato o pianificato investimenti nelle diverse aree geografiche e nei settori produttivi, considerando molteplici aree di investimento, nel periodo tra 2016 e 2018.**
- ▶ **Osservazione di come si distribuiscono geograficamente le imprese italiane che hanno effettuato attività di innovazione tra il 2016 e il 2018, considerando diverse tipologie di innovazione.**
- ▶ **Analisi della tipologia di innovazioni di prodotto effettuata dalle imprese italiane attive da questo punto di vista, considerando la loro diversa distribuzione geografica, nel periodo 2016-2018.**
- ▶ **Analisi della distribuzione geografica delle imprese italiane intervistate in base all'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno 2019.**
- ▶ **Analisi delle imprese italiane nelle varie aree geografiche e delle diverse motivazioni che le hanno spinte ad adottare e/o pianificare l'introduzione di tecnologie in ambito 4.0 nell'anno 2019.**
- ▶ **Rilevazione dell'eventuale presenza dell'impatto di investimenti in *green economy*, effettuati dalle imprese italiane tra il 2016 e il 2018 nelle diverse aree geografiche, sul loro ingresso in nuovi mercati, sulle acquisizioni di nuovi clienti e sull'eventuale aumento delle vendite.**
- ▶ **Analisi della distribuzione geografica delle imprese italiane in base alla prevalenza delle loro attività sul mercato per consumi finali o in quello per la subfornitura, nell'anno 2018.**
- ▶ **Analisi della distribuzione geografica di imprese italiane che hanno svolto esclusivamente o prevalentemente attività di subfornitura e delle tipologie di imprese verso cui esse hanno svolto tali attività nell'anno 2018.**
- ▶ **Analisi della distribuzione geografica delle imprese italiane in base alla localizzazione dei loro più importanti subfornitori (cioè fornitori di componenti, semilavorati e fasi di lavorazione), in termini di ordinativi, nell'anno 2018.**
- ▶ **Paragrafo di approfondimento sulle conseguenze della pandemia da Covid-19 sulle Catene del Valore tra Italia e Germania, in particolar modo sui legami con le filiere produttive della Lombardia.**

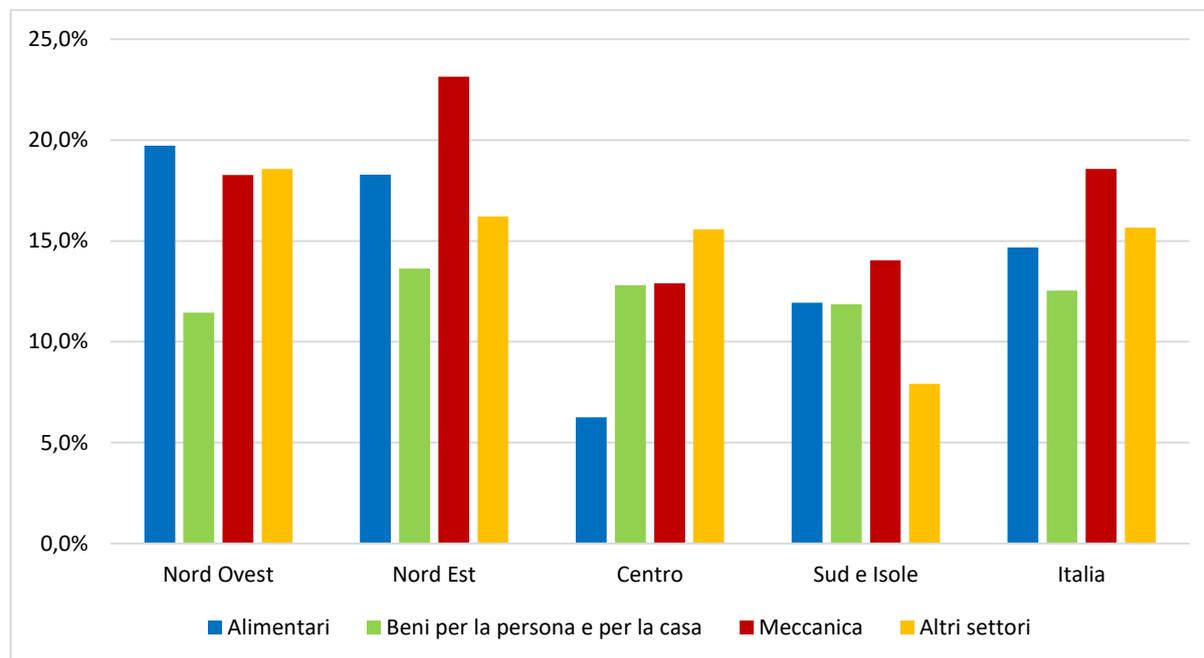
### **3.2 Innovazione e digitalizzazione nelle imprese italiane ed effetti sull'internazionalizzazione**

Come descritto in precedenza, la propensione delle imprese ad innovare è legata alla loro possibilità di internazionalizzarsi e alla loro capacità di posizionarsi in livelli delle Catene Globali del Valore a più alto valore aggiunto.

Un primo elemento da considerare per comprendere il fenomeno consiste nell'analizzare l'adozione di strategie di *open innovation* da parte delle imprese italiane intervistate nell'indagine campionaria svolta dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne e Unioncamere, ovvero le percentuali di imprese che si approvvigionano di innovazione dal mondo esterno attraverso investimenti in *start up*, partecipazione a incubatori, relazioni per iniziative di ricerca applicata. Per ciò che concerne il settore Alimentare, nel 2018 le percentuali più elevate sono nel Nord Ovest, con il 19,7% delle imprese dell'area che hanno adottato strategie di *open innovation*, seguite da quelle del Nord Est (18,3% di imprese), del Mezzogiorno (11,9%) e del Centro (6,3%), con una media nazionale pari al 14,7%. Relativamente ai Beni per la persona e per la casa, la percentuale relativamente più alta si registra nel Nord Est (13,6%), seguito dal Centro (12,8% delle imprese sul totale delle rispondenti nella macro area), da Sud e Isole (11,9%) e dal Nord Ovest (11,5%), con una media nazionale del 12,5%. Il Nord Est è anche la prima macro ripartizione per quanto concerne il settore della Meccanica, con il 23,1% delle imprese intervistate in quell'area che hanno adottato strategie di *open innovation*, seguito dal Nord Ovest (18,3% delle imprese), dal Mezzogiorno (14% delle imprese) e dal Centro (12,9% delle aziende), con una media del 18,6% in tutta Italia. Infine, il Nord Ovest risulta primo relativamente agli Altri settori di cui fanno parte le imprese manifatturiere intervistate, con il 18,6%, seguito dal 16,2% del Nord Est, dal 15,6% del Centro e dal 7,9% del Mezzogiorno, con un 15,7% in media a livello nazionale.

Nel complesso, dunque, in tutti i settori considerati di cui fanno parte le imprese intervistate, le aziende che hanno adottato strategie di *open innovation* e che detengono un'incidenza percentuale maggiore sul proprio territorio sono quelle operanti nel Nord Italia (Figura 3.2.1).

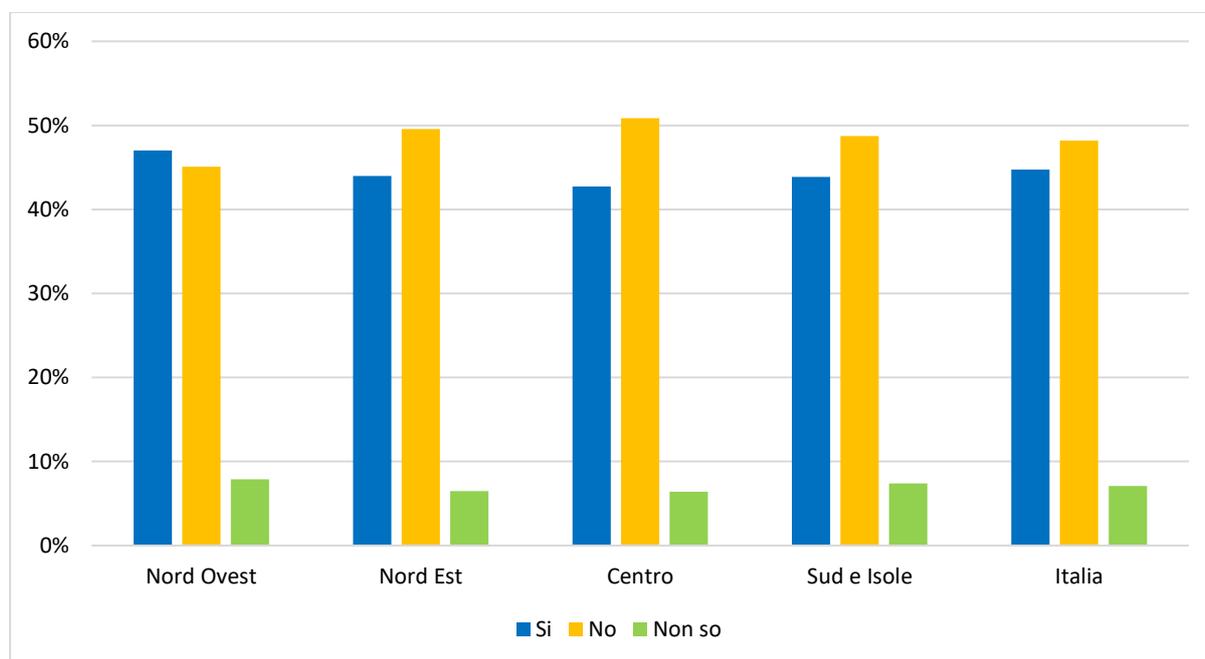
**Figura 3.2.1 Imprese italiane che hanno adottato strategie di *open innovation*, per settore produttivo e ripartizione geografica. Valori percentuali. Anno 2018.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

L'approccio innovativo delle imprese può esplicarsi in molteplici aspetti. Appare interessante considerare in che misura, nei diversi contesti territoriali, le aziende coinvolgano i propri dipendenti in attività innovative e di imprenditorialità, poiché tale aspetto suggerisce molto in termini di *vision* dell'attività imprenditoriale, di considerazione dell'importanza della formazione e della qualità del personale dipendente, le cui *skills* appaiono sempre più elemento decisivo in un'ottica di rafforzamento dell'azienda e di credibilità anche sul piano internazionale. Relativamente a questo aspetto, nel 2018 l'incidenza sul territorio di imprese che hanno coinvolto i dipendenti in tali attività è maggiore nel Nord Ovest, con il 47% delle imprese intervistate in tale area, mentre la percentuale più alta di aziende che non hanno coinvolto i dipendenti è nel Centro e arriva al 50,8%. Sia nel Nord Est che nel Mezzogiorno l'incidenza delle imprese che hanno coinvolto i dipendenti arriva al 44%, mentre scende al 42,7% nel Centro, contro una media nazionale pari al 44,7%. Anche in questo caso è dunque l'area compresa nel Settentrione a detenere le incidenze più alte di imprese rispondenti in maniera affermativa (Figura 3.2.2).

**Figura 3.2.2 Imprese italiane che hanno coinvolto i propri dipendenti in azioni di innovazione e imprenditorialità, per ripartizione geografica. Valori percentuali. Anno 2018.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

La propensione delle imprese ad intraprendere attività di investimento costituisce un elemento essenziale per garantire una prospettiva di sviluppo e di apertura all'attività. I dati derivanti dall'indagine di Unioncamere consentono di acquisire un quadro molto dettagliato sui più importanti ambiti nei quali le imprese dei diversi settori manifatturieri investono risorse, tutti rappresentati per completezza nella Figura 3.2.3, compresi gli investimenti in ICT (informatica, telecomunicazioni) e in Ricerca e sviluppo. Analizzando le percentuali di imprese impegnate in tali investimenti nelle varie ripartizioni geografiche tra 2016 e 2018, relativamente al settore Alimentare la maggiore incidenza in termini percentuali è tra le imprese del Nord Ovest per gli investimenti in Ricerca e Sviluppo (35,9% di imprese dell'area, seguito dal 30,5% relativo alle imprese del Nord Est, dal 29,1% nel Mezzogiorno e dal 24,1% nel Centro) e tra le imprese del Nord Est per gli investimenti in ICT (18,3% delle imprese intervistate nell'area, seguite dal 16,9% nel Nord Ovest, dal 12,7% nel Sud e Isole e dal 10,7% nel Centro).

Relativamente ai Beni per la persona e per la casa è invece nel Mezzogiorno che si registra l'incidenza più elevata di investimenti in R&S (38,1%), seguito dal Nord Est (37,6%), dal

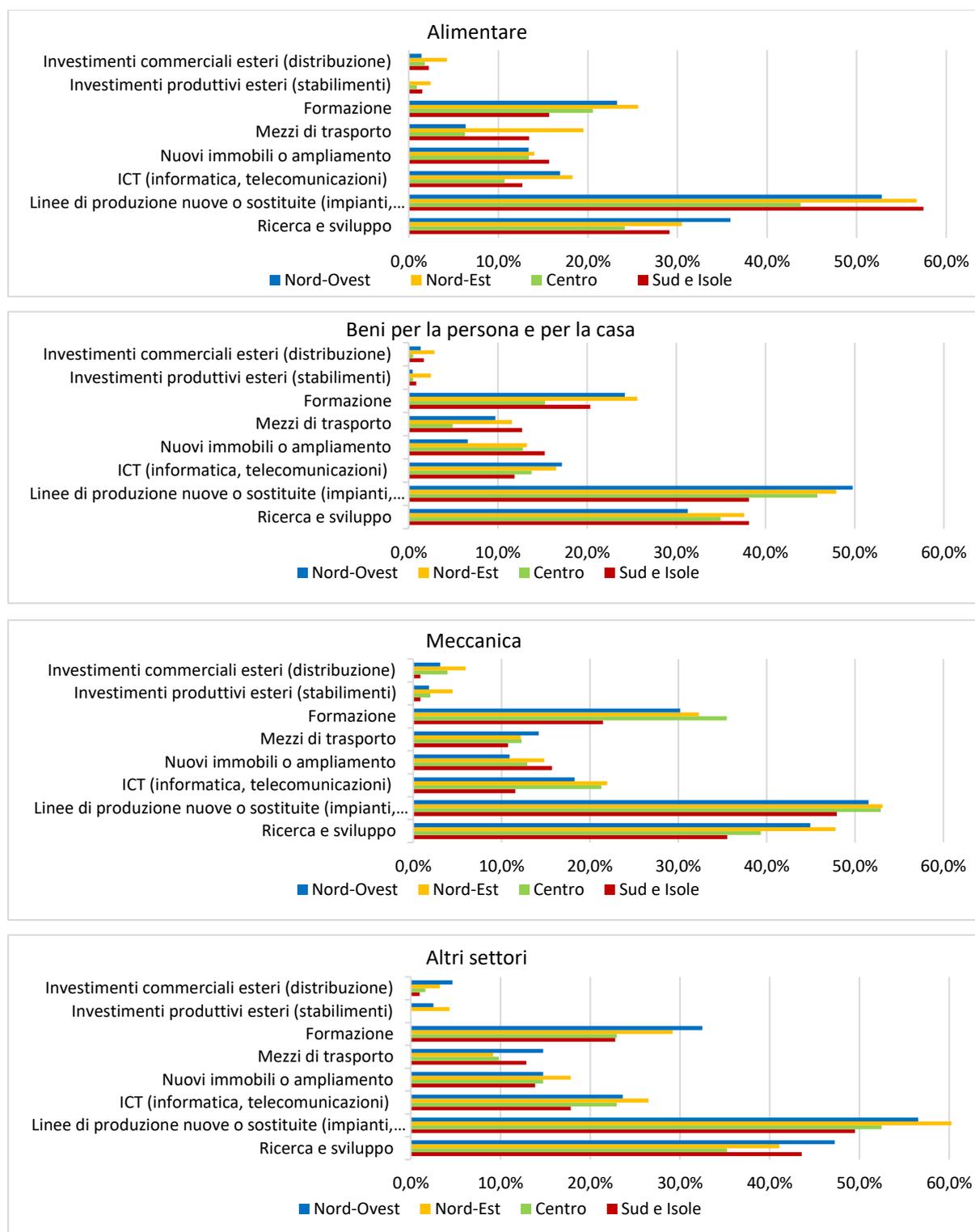
Centro e dal Nord Ovest (rispettivamente 35% e 31,3%). Gli investimenti in ICT vedono invece il Nord Ovest come prima macro area per incidenza (17,2%), seguito da Nord Est (16,5%), Centro (13,8%) e Sud e Isole (11,9%).

Nel ramo della Meccanica è il Nord Est a primeggiare per incidenza di investimenti delle proprie imprese in Ricerca e Sviluppo (47,8%), seguito dal del Nord Ovest (44,9%), dal Centro (39,4%) e dal Mezzogiorno (35,5%), così come è il Nord Est ad avere la più alta incidenza di imprese nel proprio territorio che investono in ICT (22%), seguite a loro volta da quelle del Centro (21,3%), dal Nord Ovest (18,3%) e dal Mezzogiorno (11,6%).

Infine, anche negli altri settori manifatturieri gli investimenti in R&S sembrano essere relativamente molto elevati nel Nord Ovest (47,3%), ma anche nel Mezzogiorno (43,6%), seguito dal Nord Est (41,1%) e dal Centro (35,2%). Per ciò che concerne invece gli investimenti in ICT, si attestano al primo posto per incidenza sul proprio territorio le imprese rispondenti del Nord Est (26,5%), seguite da quelle del Nord Ovest (23,6%), del Centro (23%) e del Mezzogiorno (17,8%).

Emerge dunque che, ad eccezione degli investimenti in R&S nel settore dei Beni per la persona e per la casa, che vede le imprese del Mezzogiorno al primo posto, le incidenze più elevate di imprese che hanno investito in Ricerca e Sviluppo e/ o in ICT si rilevano sempre in una macro area del Settentrione. Aggregando poi tutti i settori considerati, risulta il Nord Ovest al primo posto per incidenza di imprese sul proprio territorio che hanno investito in Ricerca e Sviluppo, con il 41,1%, mentre è il Nord Est a primeggiare per gli investimenti in ICT, con il 20,8%.

**Figura 3.2.3 Imprese italiane che hanno realizzato o pianificato investimenti, per settore produttivo, area di investimento e ripartizione geografica. Valori percentuali. Periodo 2016-2018\*.**



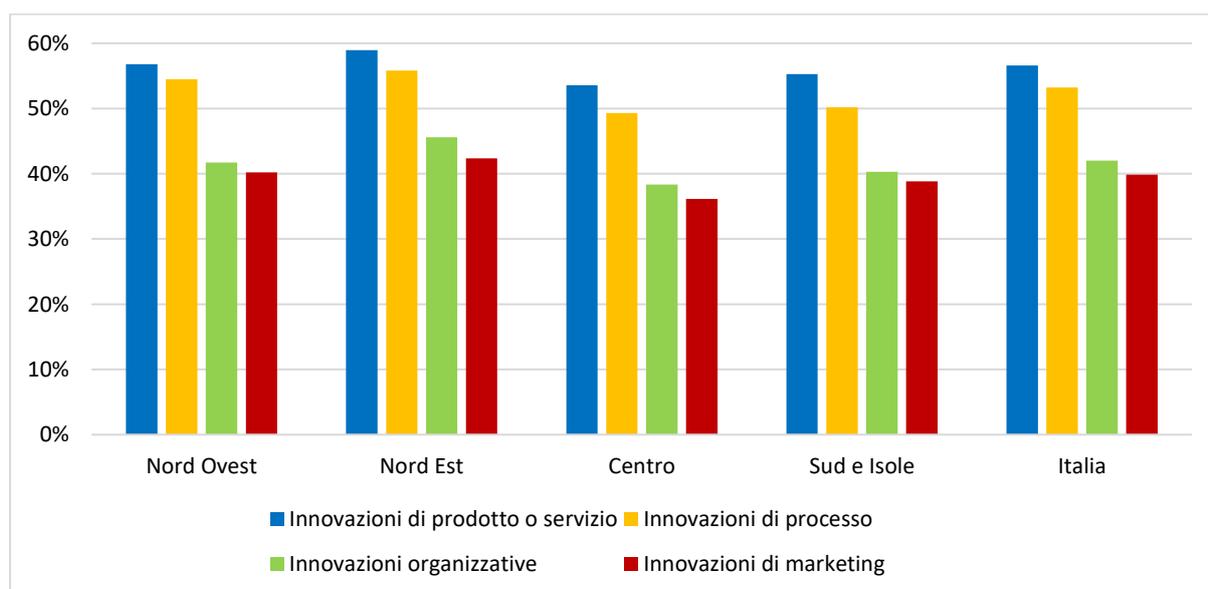
\* Possibili risposte multiple

Elaborazione su dati Unioncamere

Le imprese rispondenti all'indagine che hanno effettuato attività di innovazione, hanno anche fornito informazioni utili concernenti le tipologie di innovazione da esse portate avanti tra il 2016 e il 2018. In particolare, relativamente alle innovazioni di prodotto o servizio, l'incidenza più elevata si è riscontrata tra le imprese intervistate nel Nord Est, con il 58,9%, seguite dal 56,8% di quelle attive nel Nord Ovest, da quelle di Sud e Isole (55,3%) e del Centro (53,5%). Anche per quanto concerne le innovazioni di processo il Nord Est è la prima macro area in termini d'incidenza, con il 55,8%, mentre nel Nord Ovest si arriva al 54,5% delle imprese rispondenti, nel Mezzogiorno al 50,2% e nel Centro al 49,3%. La maggiore incidenza di imprese impegnate in innovazioni organizzative si riscontra anch'essa nel Nord Est e raggiunge il 45,6% a livello di ripartizione geografica, seguita dal 41,7% del Nord Ovest, dal 40,3% del Mezzogiorno e dal 38,3% del Centro. Infine, la medesima graduatoria si conferma anche relativamente alle innovazioni di marketing, con il 42,3% di imprese coinvolte tra quelle del Nord Est, il 40,2% nel Nord Ovest, il 38,8% nel Sud e Isole e il 36,1% nel Centro.

Anche considerando le particolari attività di innovazione descritte, dunque, le aree del Settentrione risultano molto più rappresentate rispetto a quanto avviene nel resto del Paese (Figura 3.2.4).

**Figura 3.2.4 Imprese italiane che hanno effettuato attività di innovazione, per tipologia di innovazione e ripartizione geografica. Valori percentuali. Periodo 2016-2018\*.**



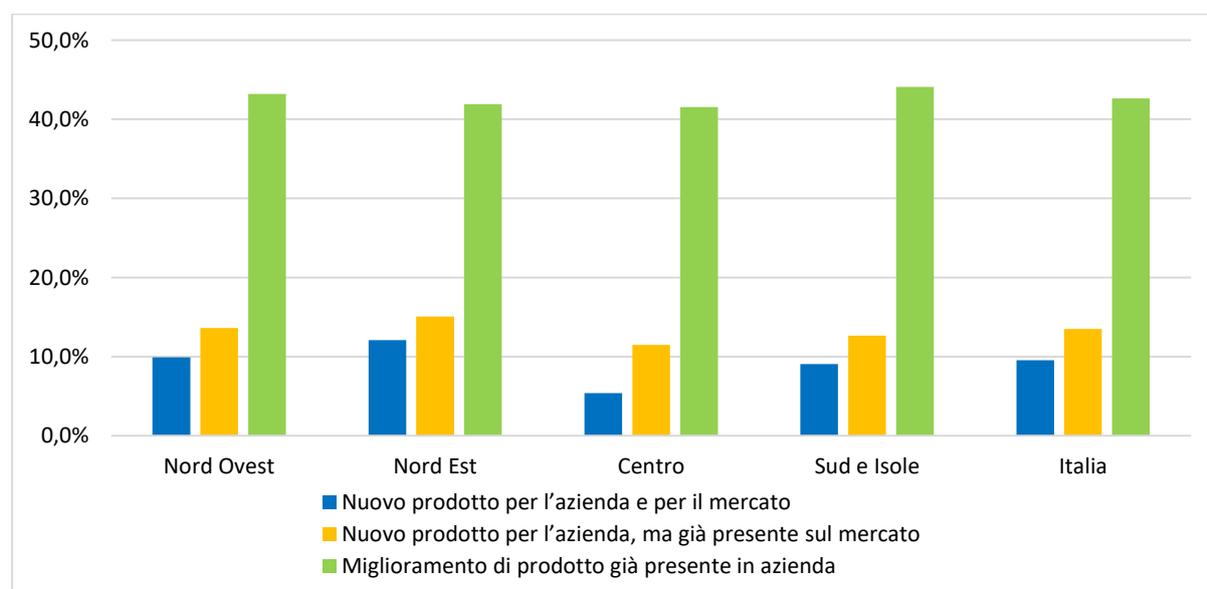
*\*Possibili risposte multiple*

*Elaborazione su dati Unioncamere*

Focalizzando l'analisi sulle imprese che hanno effettuato innovazione di prodotto, emergono ulteriori elementi che contraddistinguono le varie ripartizioni geografiche. Le attività a più elevato livello di innovazione sono infatti quelle che consistono nella creazione di un prodotto nuovo sia per l'azienda che per il mercato e, da questo punto di vista, tra 2016 e 2018 sono le imprese del Nord Est le prime in termini di incidenza sul proprio territorio con il 12,1%, mentre nel Nord Ovest si registra il 9,9%, nel Mezzogiorno il 9,1%, nel Centro appena il 5,4%. Similmente, l'incidenza più elevata di imprese che hanno introdotto un prodotto nuovo per l'azienda, anche se già presente sul mercato, è nel Nord Est (15,1%), seguito da Nord Ovest (13,6%), Sud e Isole (12,7%) e Centro (11,5%). Viceversa, considerando le innovazioni di prodotto meno impattanti, ossia i miglioramenti di prodotti già presenti in azienda, è il Mezzogiorno a detenere il primato con il 44,1%, mentre nel Nord Ovest si raggiunge il 43,2%, nel Nord Est il 41,9% e nel Centro il 41,6%.

Nel complesso dunque, il Nord Est si contraddistingue per percentuali più elevate di imprese che hanno introdotto le innovazioni di prodotto di maggior rilievo, mentre il Mezzogiorno primeggia solo relativamente a quelle meno radicali (Figura 3.2.5).

**Figura 3.2.5 Imprese italiane che hanno effettuato innovazione di prodotto, per ripartizione geografica e per tipologia di innovazione di prodotto introdotta. Periodo 2016-2018\*.**



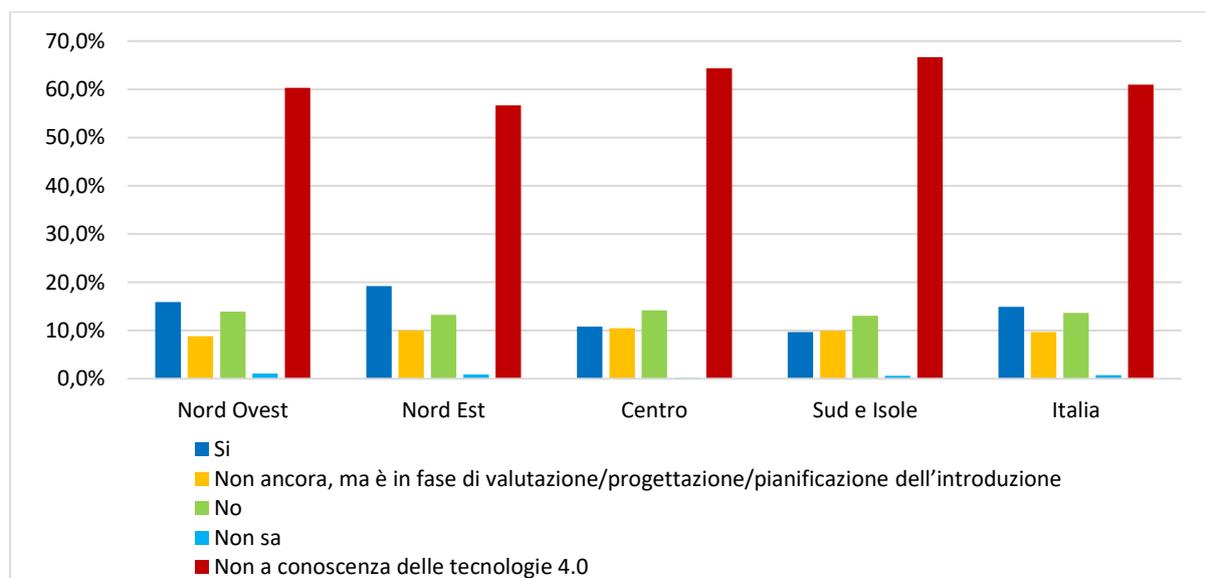
\* Possibili risposte multiple

Elaborazione su dati Unioncamere

Un ulteriore aspetto da considerare per valutare il livello di innovatività delle imprese nelle varie aree del Paese è rappresentato dal loro rapporto con le tecnologie 4.0. In tutte le ripartizioni geografiche, la quota di imprese che non sono neppure a conoscenza delle tecnologie 4.0 risulta elevatissima nel 2019. Tuttavia, è il Mezzogiorno a detenere la percentuale più alta, con il 66,7%, seguito dal Centro (64,4%), dal Nord Ovest (60,3%) e dal Nord Est (56,7%). Le imprese che hanno adottato tali tecnologie sono invece relativamente più numerose nel Nord Est (19,2%), seguito dal Nord Ovest (15,9%), mentre incidono meno nel Centro (10,8%) e nel Sud e Isole (9,7%). Le quote di imprese che, pur essendo a conoscenza delle tecnologie 4.0, hanno deciso di non adottarle, sono invece più alte nel Centro (14,2%), seguito dal Nord Ovest (13,9%), dal Nord Est (13,3%) e da Sud e Isole (13,1%) (Figura 3.2.6).

Il Mezzogiorno detiene quindi la percentuale più elevata di imprese che non conoscono le tecnologie 4.0, ma anche la quota più bassa, rispetto alle altre aree, di imprese che non le adottano pur consapevoli della loro esistenza. Questo aspetto testimonia che, più che la volontà di non apportare alcuni tipi di innovazione alla propria attività, spesso gli imprenditori del Meridione difettano di informazioni e conoscenze adeguate inerenti a tali argomenti. Dunque, mediante mirate azioni politiche di promozione e di formazione a livello territoriale, sarebbe possibile ottenere importanti miglioramenti da questo punto di vista.

**Figura 3.2.6 Distribuzione percentuale delle imprese italiane intervistate in base all'adozione di tecnologie 4.0, per ripartizione geografica. Anno 2019.**

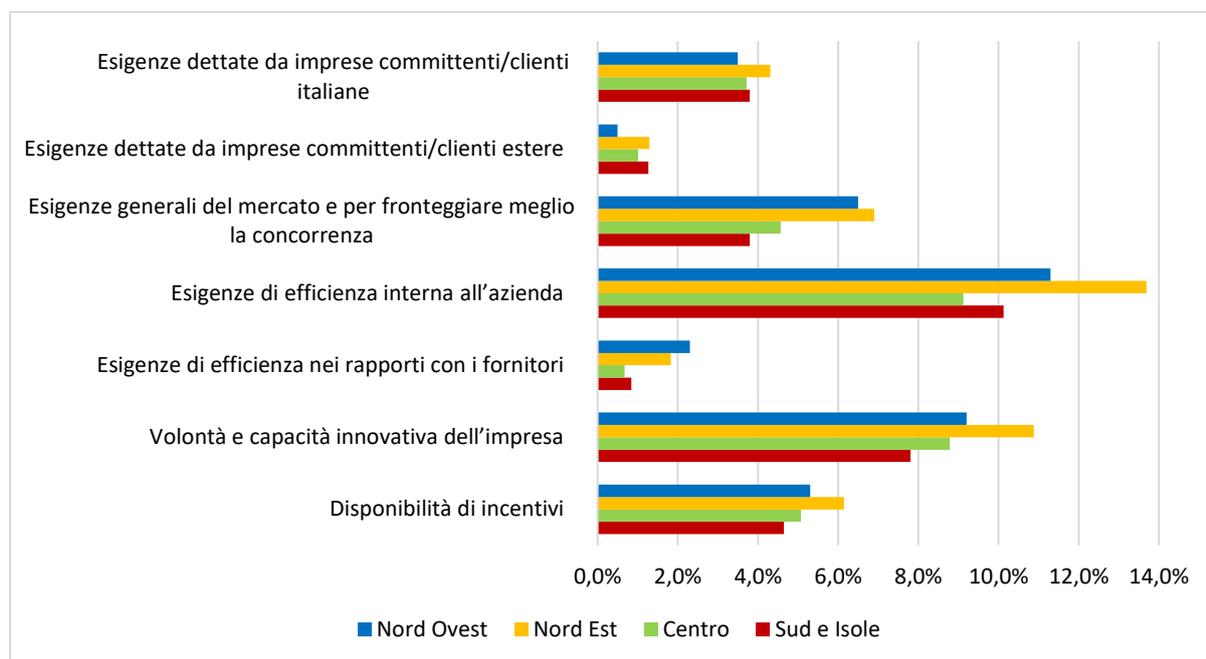


*Elaborazione su dati Unioncamere*

Tra le questioni sottoposte alle imprese oggetto dell'indagine Unioncamere, è compresa anche una domanda inerente le motivazioni che hanno spinto le aziende ad adottare e/o pianificare l'adozione di tecnologie 4.0. Dalle risposte da esse derivanti, emergono informazioni utili che consentono di interpretare meglio il nesso che lega tale tipo di innovazione ai rapporti che le aziende in questione intrattengono con l'estero. Tra le esigenze considerate quali causa primaria dell'adozione delle tecnologie 4.0, tutte rappresentate per completezza nella Figura 3.2.7, sono comprese infatti quelle dettate da imprese committenti/clienti estere. L'incidenza di tale tipologia di esigenza nel 2019 non è elevata tra le imprese nelle varie ripartizioni, raggiungendo appena l'1,3% nel Nord Est e nel Mezzogiorno, l'1% nel Centro e lo 0,5% nel Nord Ovest. Le motivazioni più rilevanti sono invece le esigenze di efficienza interne all'azienda e quelle relative alla volontà e capacità innovativa dell'impresa. In entrambi i casi, è il Nord Est a registrare le quote di imprese più spinte da tali necessità (13,7% nel primo caso, 10,9% nel secondo caso), seguito dal Nord Ovest (11,3% e 9,2%), mentre nel Centro si registra un 9,1% e un 8,8%. Il Mezzogiorno, invece, raggiunge il 10,1% relativamente alle esigenze interne all'azienda, mentre risulta ultimo in termini di incidenza della capacità/volontà di innovare (7,8%).

Dall'analisi effettuata è possibile dunque dedurre sia che, per l'adozione di tale tipo di tecnologia, nel Settentrione è relativamente più decisiva la capacità innovativa di impresa, sia che il ruolo dei clienti esteri resta molto marginale. Ciò non significa, tuttavia, che il rapportarsi con altri soggetti su scala internazionale e le attività di innovazione non siano due fenomeni profondamente legati tra loro poiché, come si è più volte ribadito, è proprio la maggiore propensione e possibilità di innovare uno degli strumenti più efficaci nel rendere un'azienda in grado di affrontare una realtà più complessa e di inserirsi in filiere globali.

**Figura 3.2.7 Imprese italiane intervistate e motivazioni che le hanno spinte ad adottare e/o pianificare l'introduzione di tecnologie in ambito 4.0, per ripartizione geografica. Valori percentuali. Anno 2019\*.**

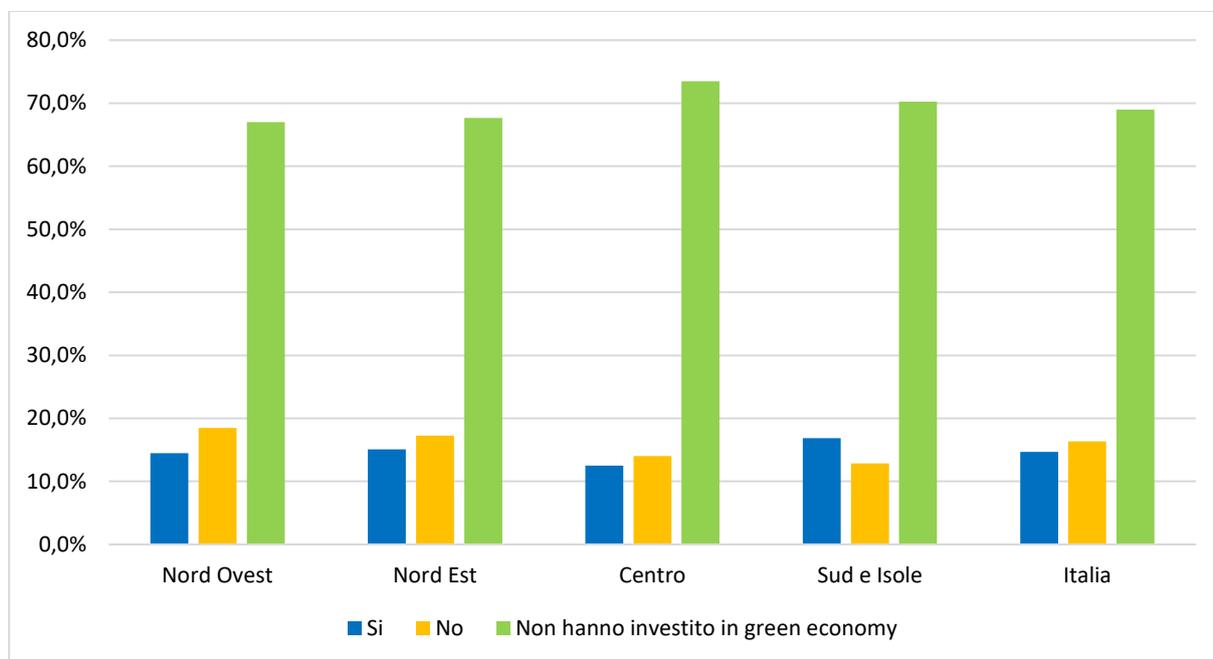


*\*Possibili risposte multiple*

*Elaborazione su dati Unioncamere*

La sussistenza di un legame tra attività di innovazione e internazionalizzazione delle imprese viene sondata chiedendo alle imprese manifatturiere oggetto di indagine se, tra 2016 e 2018, esse hanno investito in prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale e se tali investimenti hanno avuto un impatto sull'ingresso in nuovi mercati, su acquisizioni di nuovi clienti, sull'aumento delle vendite. Dai risultati emerge come gran parte delle imprese non abbia investito in *green economy*, con un'incidenza in tal senso pari al 73,5% nel Centro, al 70,3% nel Sud e Isole, al 67,7% nel Nord Est e al 67% nel Nord Ovest. È molto interessante come l'incidenza maggiore di aziende che hanno effettivamente riscontrato un impatto in tal senso si rilevi fra le imprese rispondenti del Mezzogiorno (16,9%), seguite da quelle del Nord Est (15,1%), del Nord Ovest (14,5%) e del Centro (12,5%). Parallelamente, il Mezzogiorno è anche la macro area con la più bassa incidenza di imprese che non hanno riscontrato un impatto provocato dagli investimenti in *green economy* sui fenomeni considerati, con cifre che si attestano al 12,9% (14% nel Centro, 17,2% nel Nord Est, 18,5% nel Nord Ovest) (Figura 3.2.8).

**Figura 3.2.8 Eventuale presenza dell’impatto di investimenti in green economy, effettuati dalle imprese italiane tra il 2016 e il 2018, per ripartizione geografica, sull’ingresso in nuovi mercati, acquisizioni di nuovi clienti, aumento delle vendite, per ripartizione geografica. Valori percentuali.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

Il Centro e il Mezzogiorno sono quindi le aree relativamente meno interessate dagli investimenti in *green economy*, ma sono anche quelle dove gli impatti di tali investimenti, in termini di accesso a mercati e clienti nuovi e incremento di vendite, risultano più evidenti e percepibili dalle aziende stesse. Questo aspetto suggerisce l’importanza di politiche e strategie che incoraggino l’adozione di tali tipologie di innovazione, data l’efficacia relativamente maggiore nel migliorare le *performance* e l’apertura delle imprese in quei territori.

### **3.3 Analisi empirica del posizionamento delle imprese italiane nelle Catene Globali del Valore**

Relativamente al posizionamento delle imprese manifatturiere italiane oggetto dell’indagine condotta da Unioncamere, l’elaborazione dei relativi dati derivanti dalle risposte delle imprese stesse consente di delineare, innanzitutto, un quadro sulla propensione delle aziende italiane ad operare come subfornitrici di altre realtà produttive o, al contrario, come operatrici nel mercato

finale (e dunque “a valle” della relativa catena produttiva), ma permette anche di comprendere quale sia la quota di imprese che, operando come subfornitrici, si interfacciano con aziende estere, in modo tale da avere un importante riscontro su quanto le imprese italiane, nelle diverse ripartizioni geografiche e nei vari settori manifatturieri presi in considerazione, ricoprono posizioni più “a monte” in Catene del Valore di respiro internazionale. Infine, è possibile ottenere anche una visione più completa del fenomeno dei rapporti tra imprese italiane ed estere, analizzando la percentuale di aziende rispondenti che hanno imprese estere subfornitrici.

Per ciò che concerne il settore Alimentare, relativamente all’anno 2018, le imprese che portano avanti attività esclusivamente o prevalentemente come subfornitrici (cioè con attività che rappresentano tra il 60% e il 100% del loro fatturato), raggiungono la propria massima incidenza nel Centro (19,6% delle imprese di quel territorio), seguite da quelle del Nord Est (17,3%), del Nord Ovest (13,1%) e di Sud e Isole (10,9%). Appare invece più elevata la quota di aziende parimenti subfornitrici e operanti anche per il mercato finale (tra il 40% e il 60% del fatturato per entrambe le attività), in particolare nel Nord Ovest (17%), nel Sud e Isole (16,1%), ma anche nel Centro (14%) e nel Nord Est (12,2%). Opera invece esclusivamente per il mercato finale il 61,4% nel Nord Ovest, mentre nel Centro si raggiunge il 60,7%, nel Sud e Isole il 60,6% e nel Nord Est il 59,4%. Infine, operano prevalentemente per il mercato finale (con attività che rappresentano tra il 60% e il 100% del loro fatturato) molte imprese nel Sud e Isole (12,4%), seguite da quelle del Nord Est (11,1%), del Nord Ovest (8,5%), del Centro (5,6%).

Relativamente al settore dei Beni per la persona e per la casa, operano esclusivamente o prevalentemente come subfornitrici imprese del Centro con una quota pari al 33%, seguite da quelle del Nord Est (25,3%), del Nord Ovest (21,2%) e di Sud e Isole (13,5%). Le percentuali di aziende parimenti subfornitrici e operanti per il mercato finale crescono invece in tutte le ripartizioni: Nord Ovest 13%, Centro 12,9%, Sud e Isole 11,7% e Nord Est 11,6%. Operano poi prevalentemente per il mercato finale il 9,1% delle imprese del Centro, seguite da quelle del Nord Ovest (6,9%), del Nord Est (5,6%) e di Sud e Isole (5,4%). Le quote più elevate si registrano però tra le aziende operanti esclusivamente per il mercato finale, con al primo posto quelle attive nel Sud e Isole (69,4%), seguite da Nord Ovest (58,9%), Nord Est (57,4%) e Centro (45%).

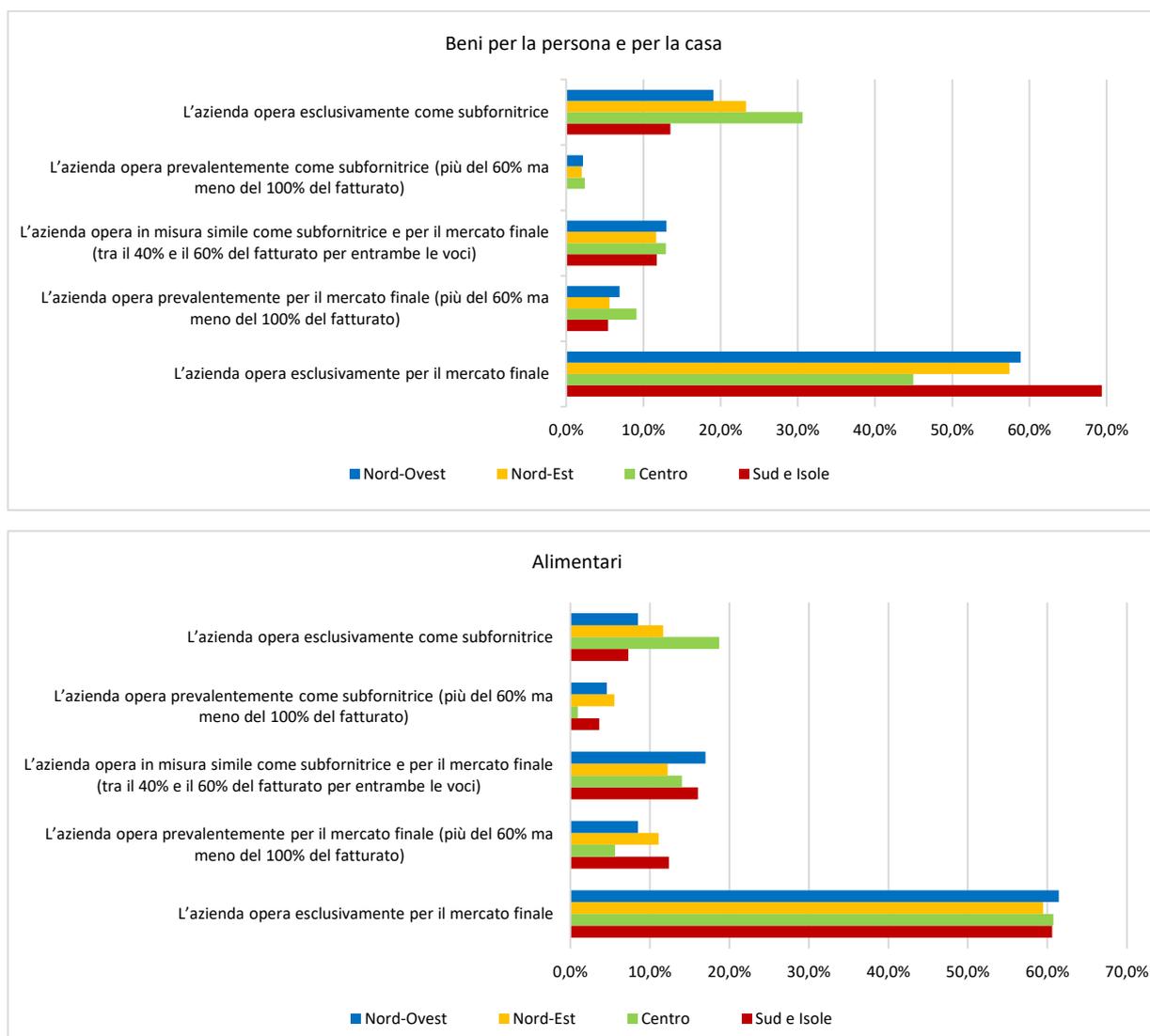
Il settore della Meccanica vede invece la percentuale più alta di imprese esclusivamente o prevalentemente subfornitrici ubicate nel Nord Ovest con il 30,6%, mentre nel Nord Est si raggiunge il 29%, nel Centro il 28,5% e nel Sud e Isole il 20%. Le imprese parimenti

subfornitrici e per il mercato finale sono il 13,9% nel Nord Est, il 12,3% nel Centro, l'11,8% nel Sud e Isole e il 9,2% nel Nord Ovest. Anche in questo caso, nel Sud e Isole si registra la quota più alta di imprese operanti esclusivamente per il mercato finale (60,9%), seguite dal Centro (56,5%), dal Nord Ovest (55,9%) e dal Nord Est (50,9%). Similmente, le operanti prevalentemente per il mercato finale sono soprattutto nel Mezzogiorno (7,3%), mentre nel Nord Est raggiungono il 6,3%, nel Nord Ovest il 4,4% e nel Centro il 2,6%.

Negli altri settori considerati, le imprese esclusivamente o prevalentemente subfornitrici sono soprattutto tra quelle del Nord Est (36,1%), ma anche nel Nord Ovest (32,2%), mentre nel Sud e Isole sono il 28,6% e nel Centro il 25,2%. Risultano essere molte meno le aziende parimenti subfornitrici e operanti per il mercato finale, con il Mezzogiorno al primo posto (13,1%), seguito da Nord Est (11,7%), Nord Ovest (11,6%) e Centro (10,9%). Il Centro e il Mezzogiorno, inoltre, superano e raggiungono rispettivamente la quota del 50% di imprese operanti esclusivamente per il mercato finale (Centro 56,3%, Sud e Isole 50%), mentre nel Nord Ovest si arriva al 48,5% e nel Nord Est al 44,7%. Le imprese nel Sud e Isole detengono poi la più alta incidenza di quelle operanti prevalentemente per il mercato finale (8,3%), seguite da Nord Ovest (7,7%), Centro (7,6%) e Nord Est (7,4%).

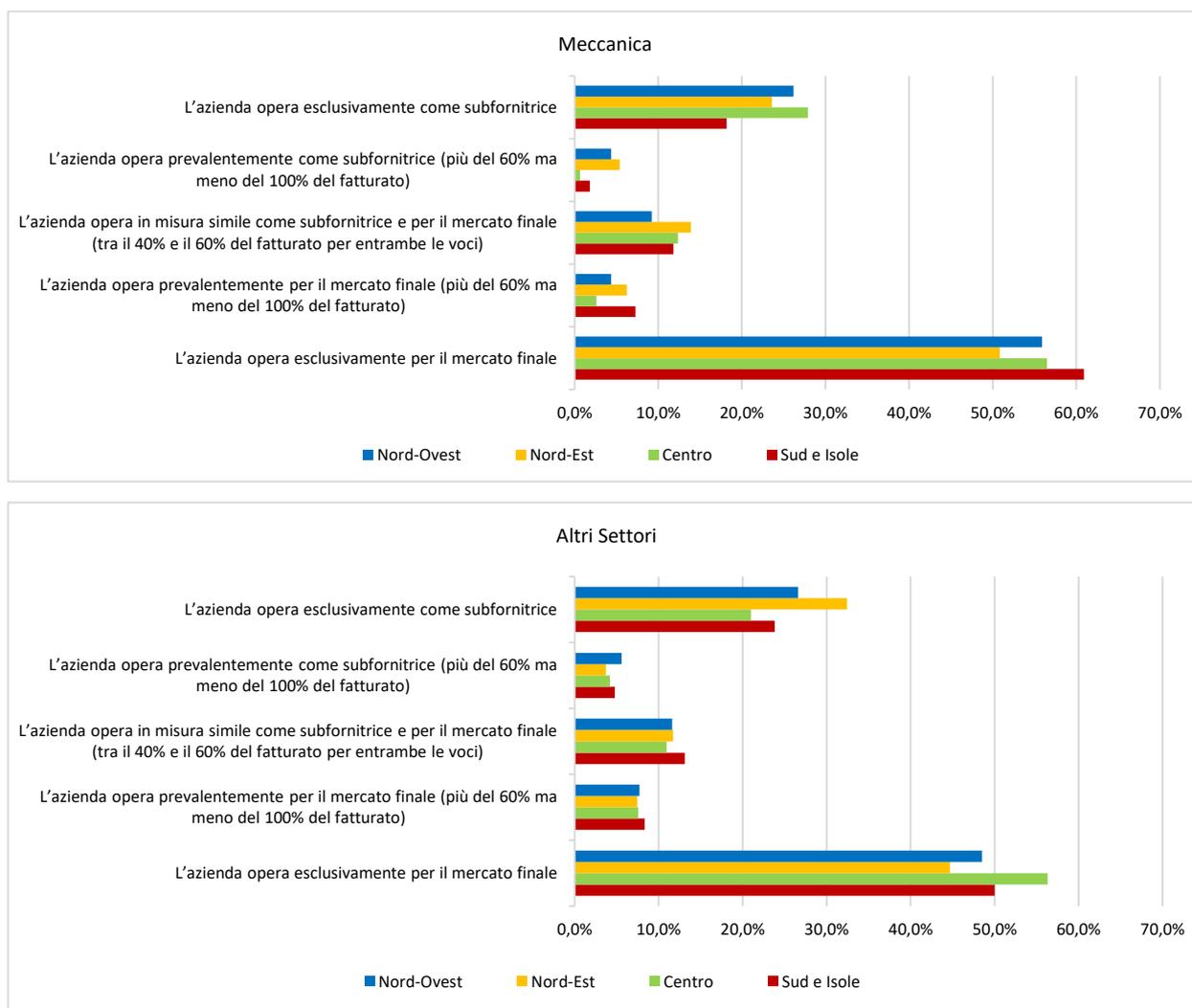
Emerge dunque che, nei settori considerati, le aree centroseptentrionali sono maggiormente interessate da incidenza di imprese esclusivamente o prevalentemente subfornitrici, mentre il Mezzogiorno è la ripartizione più interessata, rispetto alle altre, da aziende operanti esclusivamente per il mercato finale, in particolare nei settori dei Beni per la persona e per la casa e della Meccanica, ma anche in Altri settori (al secondo posto dopo il Centro per quota di imprese esclusivamente operanti per il mercato finale), mentre nel settore Alimentare il Sud e Isole si conferma la prima ripartizione sommando le percentuali di imprese che operano prevalentemente per il mercato finale ed esclusivamente per il mercato finale (Figura 3.3.1).

**Figura 3.3.1 Distribuzione delle imprese italiane in base alla prevalenza delle loro attività sul mercato per consumi finali o in quello per la subfornitura, per ripartizione geografica. Valori percentuali. Anno 2018.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

**(segue) Figura 3.3.1 Distribuzione delle imprese italiane in base alla prevalenza delle loro attività sul mercato per consumi finali o in quello per la subfornitura, per ripartizione geografica. Valori percentuali. Anno 2018.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

Appare interessante chiarire, a questo punto, in che proporzioni le aziende che operano prevalentemente o esclusivamente come subfornitrici siano in rapporti con l'estero, e quindi siano coinvolte in dinamiche internazionali, nel 2018. Nel settore Alimentare, le aziende subfornitrici di imprese localizzate sia in Italia che all'estero e le subfornitrici solo di imprese estere incidono maggiormente nel Nord Est (14,4%), seguite da quelle di Sud e Isole (8,8%), del Centro (8,4%) e del Nord Ovest (4,6%), mentre le subfornitrici di imprese localizzate in Italia ma operanti sui mercati esteri sono il 7,2% nel Nord Est, il 6,6% nel Sud e Isole, il 5,9%

nel Nord Ovest e lo 0,9% nel Centro. Appaiono invece molto più diffuse le imprese subfornitrici di aziende localizzate in Italia e operanti sui mercati nazionali, raggiungendo il 31,4% nel Mezzogiorno, il 30,8% nel Centro, il 30,7% nel Nord Ovest e il 26,1% nel Nord Est.

Nel comparto dei Beni per la casa, le aziende subfornitrici di imprese localizzate sia in Italia che all'estero e le subfornitrici solo di imprese estere incidono maggiormente, a livello ripartizionale, nel Centro (14,8%) e nel Nord Est (13,6 %), meno nel Nord Ovest (10%) e nel Sud e Isole (appena il 5,4%). Similmente, le subfornitrici di imprese localizzate in Italia ma operanti sui mercati esteri raggiungono il 10% sia nel Nord Est che nel Centro, mentre nel Nord Ovest toccano il 7,4% e nel Mezzogiorno appena il 5,4%. Infine, le subfornitrici di aziende localizzate in Italia e operanti sui mercati nazionali si attestano al primo posto, in termini di incidenza, nel Centro (39,7%), seguite da quelle del Nord Ovest (31,2%) del Nord Est (28,5%) e di Sud e Isole (23,4%).

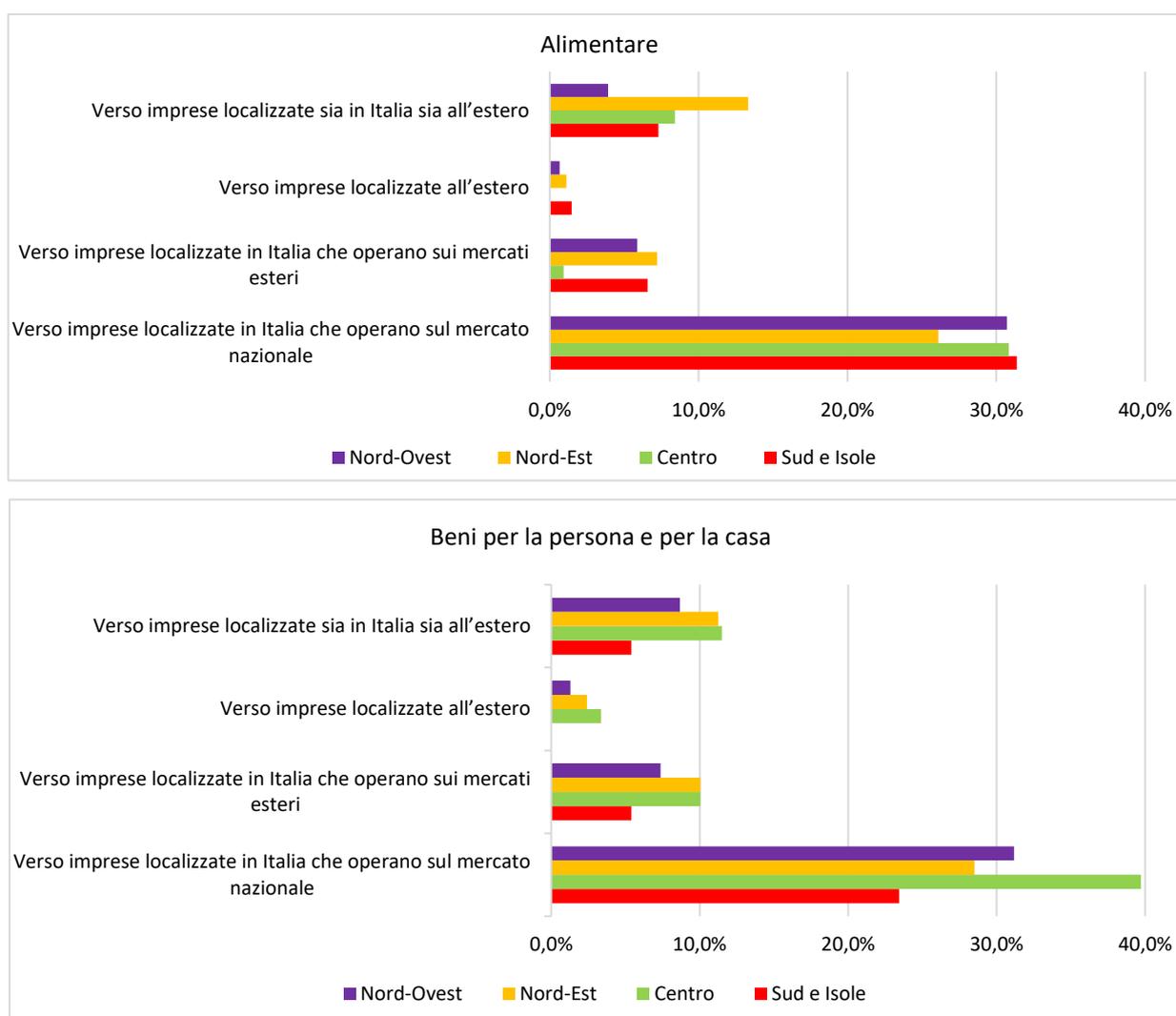
Nel settore della Meccanica, le subfornitrici di imprese localizzate sia in Italia che all'estero e le subfornitrici solo di aziende estere raggiungono le percentuali più alte soprattutto tra quelle del Nord Est (16,2%) e del Nord Ovest (15,7%), seguite da quelle del Centro (7,8%) e del Mezzogiorno (6,4%). Anche le subfornitrici di aziende localizzate in Italia ma operanti sui mercati esteri incidono maggiormente nelle aree settentrionali (Nord Ovest 11,5% e Nord Est 9,7%) e meno nel Centro-Sud (Centro 7,1%, Mezzogiorno 6,4%). Le imprese subfornitrici di aziende localizzate in Italia e operanti sui mercati nazionali sono invece relativamente più diffuse nel Centro (33,8%), ma raggiungono percentuali elevate anche nelle altre aree geografiche: Nord Est 31,8%, Sud e Isole 30%, Nord Ovest 28,7%.

Per ciò che concerne gli Altri settori in cui operano le imprese intervistate, quelle subfornitrici di aziende localizzate sia in Italia che all'estero e le subfornitrici solo di aziende estere sono relativamente più diffuse nel Nord Ovest (27%), ma anche nel Sud e Isole (23,9%) e nel Nord Est (20,3%), meno nel Centro (12,6%). Anche le imprese subfornitrici di aziende localizzate in Italia ma operanti sui mercati esteri sono diffuse principalmente nel Nord Ovest (9,4%), seguite da Mezzogiorno (8,3%), Centro (7,6%) e Nord Est (6,4%). Infine, le imprese subfornitrici di aziende localizzate in Italia e operanti sui mercati nazionali raggiungono le percentuali più elevate nel Nord Est (36,2%) e nel Sud e Isole (34,5%), ma anche nel Centro (29,4%) e nel Nord Ovest (28,3%).

Nel complesso, dunque, emerge come l'incidenza di imprese subfornitrici verso aziende solo estere, oppure sia italiane che estere, o ancora verso aziende italiane operanti all'estero, sia

maggiormente significativa nelle aree settentrionali. Relativamente alle subfornitrici di aziende italiane operanti in Italia, il Centro appare la ripartizione più interessata in termini percentuali. Il Mezzogiorno detiene invece quote meno importanti rispetto alle altre aree, essendo, come osservato in precedenza, una zona caratterizzata da una presenza generalmente inferiore di imprese che portano avanti attività di subfornitura (Figura 3.3.2).

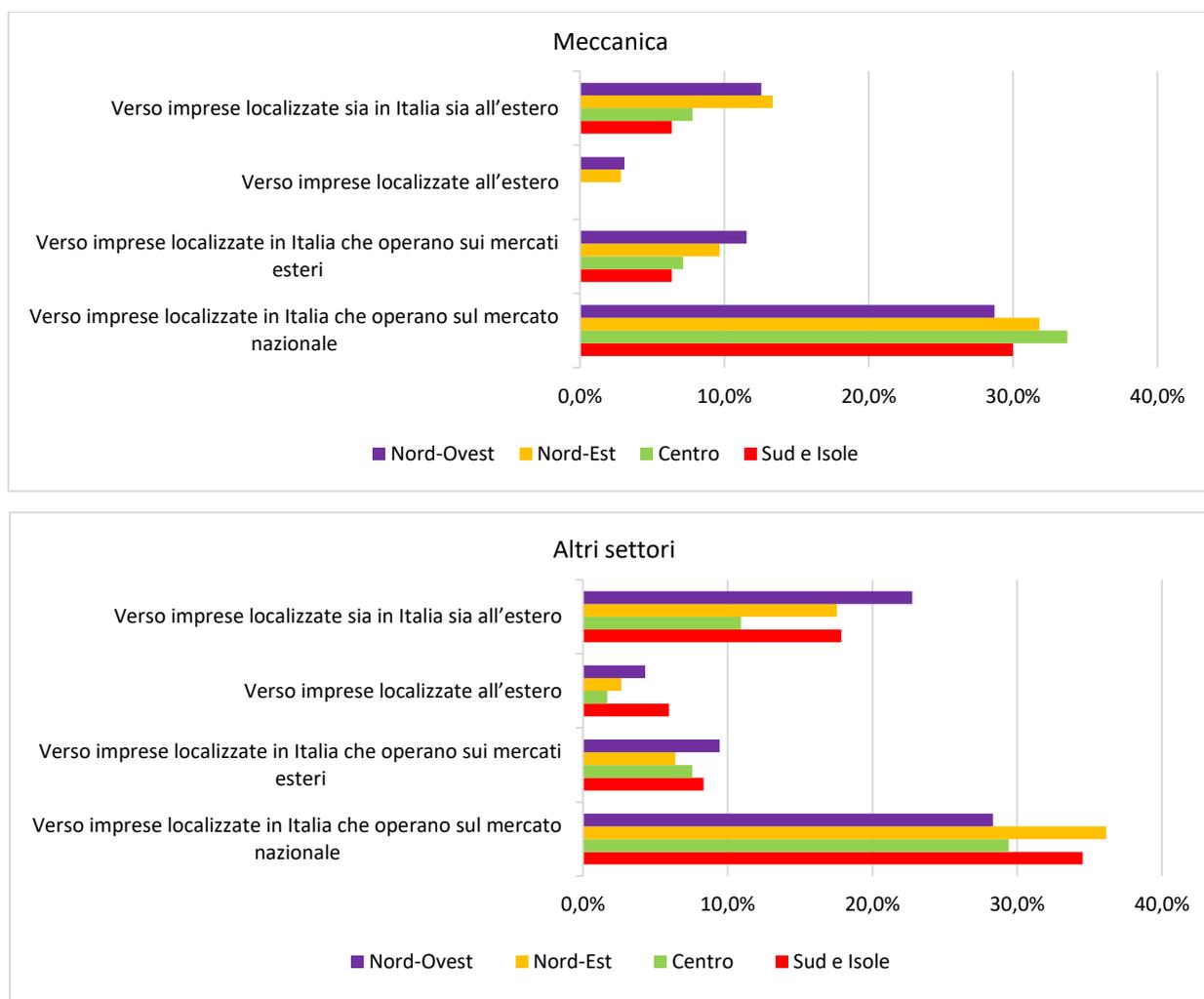
**Figura 3.3.2 Imprese italiane che svolgono esclusivamente o prevalentemente attività di subfornitura e tipologie di imprese verso cui svolgono tali attività, per ripartizione geografica. Valori percentuali. Anno 2018\*.**



*\*Possibili risposte multiple*

*Elaborazione su dati Unioncamere*

(segue) **Figura 3.3.2 Imprese italiane che svolgono esclusivamente o prevalentemente attività di subfornitura e tipologie di imprese verso cui svolgono tali attività, per ripartizione geografica. Valori percentuali. Anno 2018\*.**



*\*Possibili risposte multiple*

*Elaborazione su dati Unioncamere*

Un ulteriore aspetto da considerare consiste nel comprendere in quale misura le imprese intervistate nel 2018 abbiano subfornitori e dove tali subfornitori siano localizzati. Relativamente al settore Alimentare, le imprese che hanno subfornitori esteri rappresentano il 9,4% del totale nel Nord Est, il 7,4% nel Centro, il 4% nel Nord Ovest e il 3,6% nel Sud e Isole. Le aziende con subfornitori in altre regioni italiane sono invece relativamente più diffuse nel Mezzogiorno (19%), seguito dal Nord Ovest (16,3%), dal Nord Est (15,6%) e dal Centro (10,3%). Sono più presenti nel Centro (25,2%) le aziende con subfornitori in un'altra provincia

ma nella stessa regione italiana, mentre nel Nord Est si raggiunge il 22,8%, nel Mezzogiorno il 18,2%, nel Nord Ovest il 17%. Le aziende con subfornitori nella stessa provincia vedono come principale zona di diffusione il Sud e Isole (51,8%), ma anche il Nord Ovest (51,6%), seguito dal Nord Est (48,9%) e dal Centro (44,9%). Non hanno infine subfornitori il 12,1% delle imprese del Centro, l'11,1% di quelle del Nord Ovest, il 7,3% nel Sud e Isole, il 3,3% nel Nord Est.

In relazione al comparto dei Beni per la persona e per la casa le relative aziende italiane aventi subfornitori localizzati in Paesi esteri sono relativamente più diffuse nel Nord Ovest (14,7%), meno nel Nord Est (10%), nel Centro (8,1%) e nel Sud e Isole (5,4%). Il Mezzogiorno è invece al primo posto per percentuale di imprese con subfornitori in altra regione italiana (27,9% sul totale dell'area considerata), ma si registrano percentuali molto alte anche nel Centro (27,8%), nel Nord Est (26,5%) e nel Nord Ovest (25,5%), mentre nel Centro si rilevano le più alte quote di imprese con subfornitori in altra provincia (24,4%), seguito da Nord Est (20,9%), Nord Ovest (20,3%), Sud e Isole (12,6%). Il Mezzogiorno è inoltre al primo posto sia in termini di imprese con subfornitori nella stessa provincia, con il 41,4% (Centro 37,3%, Nord Ovest 30,7%, Nord Est 30,1%), sia relativamente alle aziende prive di subfornitori, con il 12,6% (Nord Est 12,4%, Nord Ovest 8,7%, Centro 2,4%).

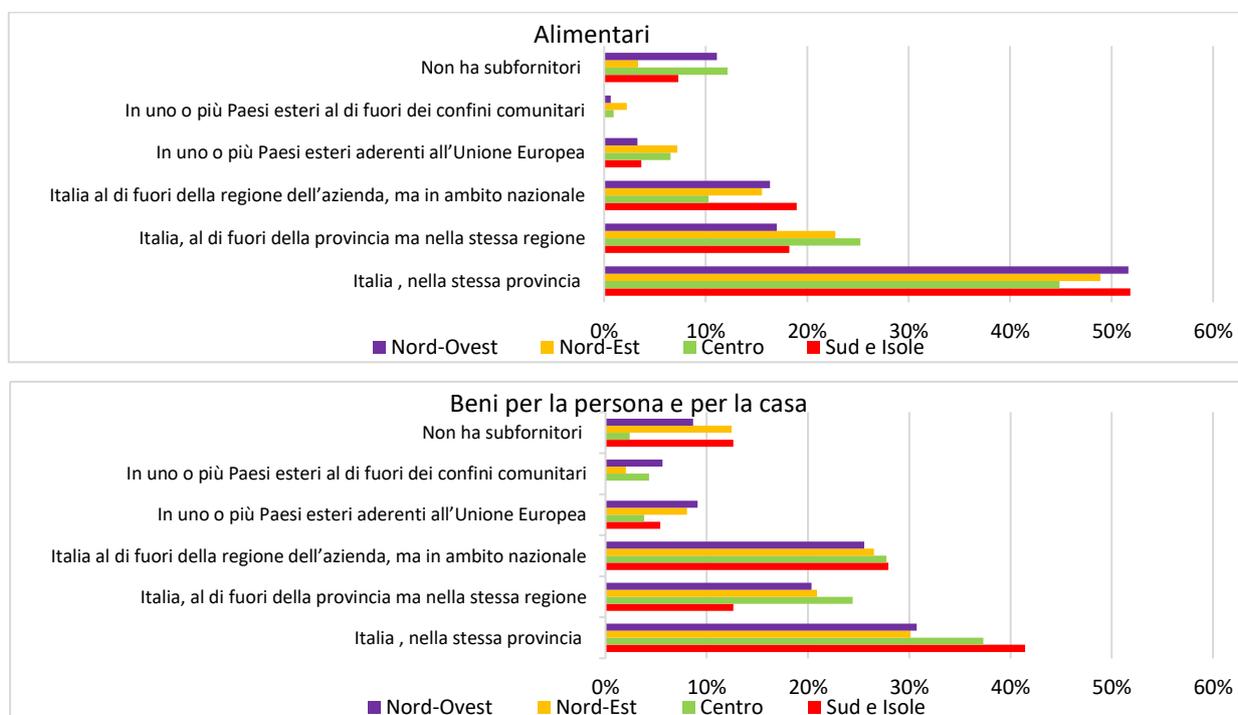
Nel settore della Meccanica, le imprese intervistate con subfornitori in Paesi esteri incidono relativamente soprattutto nel Nord Ovest (21,1%), meno nel Nord Est (13%), nel Sud e Isole (10,9%) e nel Centro (9,7%). Le aziende con subfornitori in altra regione italiana sono invece particolarmente diffuse nel Centro e nel Sud e Isole (31,8%), mentre nel Nord Est e Nord Ovest si raggiunge il 28,4% e il 25,6%. Il Nord Est è poi al primo posto in termini di imprese con subfornitori in altra provincia e stessa regione italiana, con il 27,3% (Sud e Isole 22,7%, Centro 22,1%, Nord Ovest 17,4%). Il Nord Ovest è invece la prima ripartizione in termini di subfornitura nella stessa provincia (31,3%, Sud e Isole 30%, Centro 24%, Nord Est 19,6%), mentre le imprese senza subfornitori sono relativamente più diffuse nel Centro (12,3%), seguito da Nord Est (11,6%), Nord Ovest (4,6%) e Mezzogiorno (4,5%).

Infine, le imprese rispondenti e attive in Altri settori con subfornitori in Paesi esteri sono molto presenti nel Nord Ovest (16,3%), rappresentando invece l'8,5% tra le aziende del Nord Est, l'8,4% tra quelle del Centro, appena il 4,8% tra quelle del Mezzogiorno. Per ciò che concerne le aziende con subfornitori in Italia, le incidenze percentuali variano a seconda dei casi: relativamente alle aziende con subfornitori in altra regione, si raggiungono alte percentuali nel

Nord Est (36,7%), ma anche nel Mezzogiorno (29,8%), nel Centro (27,7%) e nel Nord Ovest (24,9%); le imprese con subfornitori in altra provincia e stessa regione sono relativamente più presenti nel Sud e Isole con il 25% (Centro 23,5%, Nord Ovest 21,5%, Nord Est 18,1%); le aziende con subfornitori nella stessa provincia sono poi più diffuse nel Centro con il 38,7% (Nord Ovest 32,6%, Nord Est 28,2%, Sud e Isole 27,4%). Non hanno invece subfornitori il 13,1% delle imprese intervistate nel Sud e Isole, l'8,5% di quelle del Nord Est, il 4,7% di quelle del Nord Ovest, l'1,7% di quelle del Centro.

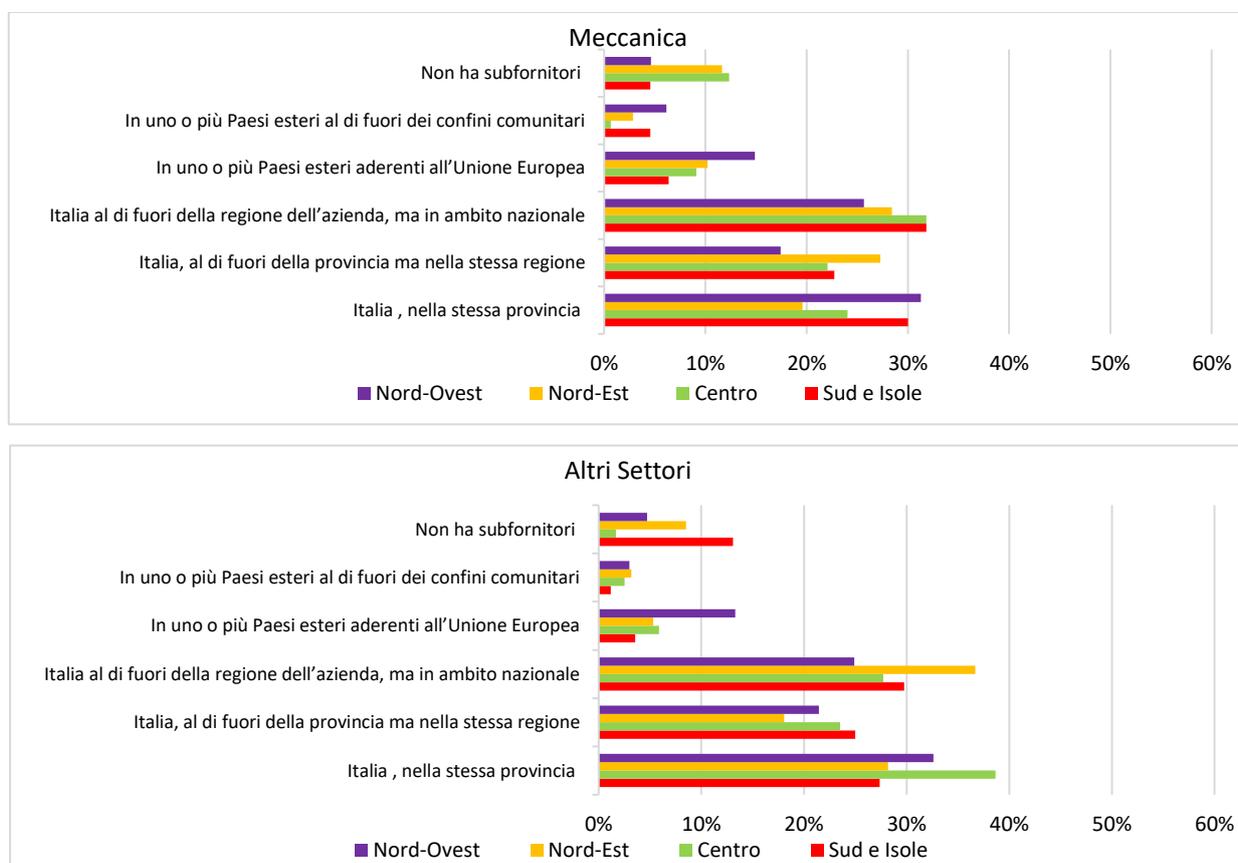
Dall'analisi effettuata, unendo i dati dei diversi comparti manifatturieri analizzati, è possibile evincere come il Mezzogiorno risulti essere la ripartizione geografica meno coinvolta in termini di imprese con subfornitori all'estero, mentre detiene (insieme al Centro) percentuali molto più elevate rispetto alle aree settentrionali in termini di aziende con subfornitori in Italia. Questo aspetto suggerisce come le aziende del Meridione siano meno vincolate alla dimensione internazionale anche da questo punto di vista (Figura 3.3.3).

**Figura 3.3.3 Distribuzione percentuale delle imprese italiane in base alla localizzazione dei più importanti subfornitori (cioè fornitori di componenti, semilavorati e fasi di lavorazione), in termini di ordinativi, per ripartizione geografica. Anno 2018.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

**Figura 3.3.3 Distribuzione percentuale delle imprese italiane in base alla localizzazione dei più importanti subfornitori (cioè fornitori di componenti, semilavorati e fasi di lavorazione), in termini di ordinativi, per ripartizione geografica. Anno 2018.**



*Elaborazione su dati Unioncamere*

Riassumendo, dall'analisi quantitativa effettuata finora è possibile trarre delle risultanze inerenti l'internazionalizzazione delle imprese italiane e la loro propensione ad innovare nelle diverse aree geografiche:

- Nel Nord Italia è presente una maggiore diffusione di imprese più innovatrici. Queste ultime sono anche più propense ad internazionalizzarsi e sembrano ricoprire una posizione più “a monte” all'interno delle Catene Globali del Valore di cui fanno parte, rispetto a ciò che invece accade alle imprese del Meridione;
- Nel Settentrione si concentrano maggiormente le imprese esclusivamente o prevalentemente subfornitrici (sia verso il mercato nazionale che verso il mercato

estero), mentre nel Meridione sono relativamente più diffuse le aziende operanti esclusivamente per il mercato finale;

- Nel Nord Italia risulta essere relativamente maggiore la percentuale di imprese subfornitrici verso l'estero, rispetto al Sud;
- Il Mezzogiorno ospita relativamente meno imprese con subfornitori localizzati all'estero, rispetto al Nord Italia;
- Nel Settentrione sono maggiori le imprese che coinvolgono i propri dipendenti in attività innovative e di imprenditorialità;
- Il Nord Ovest è la macro area con la maggiore concentrazione di imprese che hanno investito in Ricerca e Sviluppo;
- Il Nord Est si caratterizza per la concentrazione relativamente maggiore di aziende che investono in ICT;
- Il Nord Est è anche la macro area con la più alta incidenza di imprese che hanno effettuato innovazioni di prodotto, di processo, organizzative, di *marketing*;
- Le imprese del Nord Italia hanno una maggiore propensione ad adottare tecnologie 4.0 e ad investire in *green economy*;
- Il Mezzogiorno detiene la più alta percentuale di imprese che non conoscono le tecnologie 4.0, ma è anche la macro area con la quota più bassa di aziende che non le adottano pur consapevoli della loro esistenza;
- Nel Centro e nel Sud Italia, gli investimenti in *green economy* hanno un impatto relativamente maggiore in termini di percezione sulle aziende, considerando l'accesso a nuovi mercati e clienti e l'incremento di vendite.

Alla luce di questi risultati, sembra dunque confermarsi una situazione che vede favorite le imprese del Settentrione e, in parte più modesta, del Centro Italia, per ciò che concerne la propensione ad innovare, l'apertura internazionale e il posizionamento nelle catene produttive. Tuttavia, in alcuni casi, lo svantaggio delle imprese meridionali può derivare dalla mancanza di informazioni a disposizione degli imprenditori e non dalla mancata intenzione di innovare la propria attività e ciò rende ancora più decisive le scelte di *policy* adottate, che dovrebbero essere sempre più tarate alle specifiche difficoltà presenti nei territori, piuttosto che standardizzarsi su linee operative uguali per tutte le aree geografiche. Un'intercettazione efficace delle difficoltà specifiche riscontrate dalle imprese del Mezzogiorno da questo punto di vista contribuirebbe

ad una loro più facile risoluzione, favorendo l'innovazione e aumentando le possibilità delle aziende stesse di "risalire" le Catene del Valore all'interno delle quali sono eventualmente inserite e di ridurre il gap in termini di posizionamento rispetto alle imprese del Centro-Nord.

### **3.4 Conseguenze della pandemia da Covid-19 sulle Catene del Valore tra Italia e Germania, focus sui legami con la Lombardia**

Come osservato in precedenza, l'irrompere sullo scenario globale dell'emergenza pandemica da Covid-19 ha comportato una serie di sconvolgimenti, impattando sulla vita sociopolitica, sulla sanità e, in misura considerevole, sull'economia. In un sistema economico fortemente interconnesso, l'impossibilità di portare avanti regolarmente le proprie attività produttive, specialmente durante il *lockdown*, unita alla difficoltà di trasportare agevolmente prodotti e beni intermedi oltre i confini nazionali e all'incertezza sull'evoluzione futura del fenomeno pandemico, hanno infatti comportato inevitabili conseguenze sui rapporti economici delle imprese italiane con *partner* esteri. Si è palesata in particolare l'esigenza di ripensare le strategie con le quali si partecipa alle Catene del Valore, caratterizzate da un'estrema interdipendenza tra economie di Paesi diversi, dovuta alla specializzazione di alcune produzioni e alla loro insostituibilità nel breve periodo. Emerge inoltre l'importanza di potenziare l'innovazione tecnologica per facilitare l'interrelazione e gli scambi tra realtà produttive, anche in situazioni proibitive come quella recentemente affrontata.

Analizzando il coinvolgimento delle imprese italiane e tedesche nelle Catene del Valore, emerge innanzitutto come la Germania sia il primo partner commerciale dell'Italia, ma anche come tale Paese rappresenti il primo esportatore di beni in Europa e il terzo a livello mondiale. Tali caratteristiche rendono la Germania un Paese chiave nell'ambito del buon andamento economico di molteplici filiere produttive italiane, in conseguenza del fatto che l'Italia, oltre ad essere a sua volta il nono esportatore di beni nel mondo, ricopre un ruolo da protagonista nella fornitura di beni intermedi, input specializzati, componentistica e meccanica strumentale verso la Germania, essenziali per le sue esportazioni di prodotti finiti. Il legame tra i due Stati appare particolarmente forte analizzandolo dal punto di vista sia dei legami commerciali in funzione dei quali l'Italia importa valore aggiunto da altri Paesi, da utilizzare poi nelle proprie produzioni ed esportazioni, sia dei rapporti nell'ambito dei quali è l'Italia a fornire valore aggiunto, che verrà poi trasformato ed utilizzato dalle imprese del Paese ricevente per le proprie

esportazioni. In entrambi i casi sembra infatti essere la Germania il primo Paese per importanza di tali legami, fornendo il 4,1% del valore aggiunto delle esportazioni italiane<sup>197</sup> (rammentando che tale percentuale è più del doppio rispetto alla quota di valore aggiunto italiano nelle esportazioni tedesche e che, quindi, l'Italia sembra essere più dipendente verso la Germania per l'export, piuttosto che il contrario) e ricevendo dall'Italia una quantità di beni intermedi che rappresentano il 6,4% del totale del valore aggiunto italiano<sup>198</sup>.

La frammentazione produttiva e la collaborazione tra aziende italiane e tedesche rendono quindi le economie dei due Stati sempre più interconnesse tra loro, in un contesto nel quale, tra 2010 e 2019, le esportazioni italiane in Germania sono cresciute del 32,5%<sup>199</sup> e nel 2019 appaiono composte per il 68,9% da valore aggiunto prodotto in Italia (per un valore di 55,3 miliardi di dollari). Il valore aggiunto italiano presente nei beni intermedi e finali viene, a sua volta, parzialmente consumato direttamente in Germania (46,1%) e parzialmente riesportato verso Paesi esteri (53,9%). In particolare, Stati Uniti, Cina e Francia rappresentano i primi tre paesi destinatari di questo "export indiretto" di valore aggiunto italiano inglobato nelle produzioni tedesche, sia nel caso di beni esportati dalla Germania e direttamente consumati in uno di questi Paesi, sia in situazioni in cui tali beni vengono esportati dalla Germania verso altri Paesi e solo in un momento successivo destinati ad uno degli Stati citati per il consumo finale<sup>200</sup>.

È inoltre importante sottolineare come la Germania sia maggiormente integrata nelle Catene Globali del Valore rispetto all'Italia, anche se, tra 2010 e 2019, la rilevanza del commercio legato alle Catene è aumentato in entrambi i Paesi<sup>201</sup>. La Germania si attesta tra i Paesi europei meno colpiti dai contraccolpi della pandemia e dal rallentamento della domanda mondiale, con una diminuzione degli acquisti di manufatti tedeschi pari a circa la metà di quella relativa all'Italia (-4,7% contro -10,7%)<sup>202</sup>. Tale aspetto è di estrema importanza, in quanto testimonia

---

<sup>197</sup> Le percentuali relative a Francia, Cina e Stati Uniti sono molto più basse (rispettivamente 1,9%, 1,7% e 1,6%). Elaborazioni su dati *Asian Development Bank*. **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), "L'Italia nelle Catene Globali del Valore", Fondazione Manlio Masi, Osservatorio Internazionale per l'internazionalizzazione e gli scambi, 2021.

<sup>198</sup> Nel dettaglio, il 3,6% del valore aggiunto relativamente ai beni intermedi ricevuti dalla Francia, il 2% per quelli ricevuti dalla Spagna. Elaborazioni su dati *Asian Development Bank*. **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), op. cit.

<sup>199</sup> Dati Istat-Ice, **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), op. cit.

<sup>200</sup> Destinatari di VA italiano contenuto nell'export tedesco: 10% del VA italiano in USA, 8% in Cina e Francia. Consumatori finali di VA italiano contenuto nelle esportazioni tedesche: 14% USA, 11% Cina, 8% Francia. Elaborazioni su dati *Asian Development Bank*. **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), op. cit.

<sup>201</sup> Nel 2019 (ultimo anno disponibile per le tavole input-output utilizzate dagli autori) in Germania l'indice di partecipazione era del 53%, mentre in Italia del 48%. **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), op. cit.

<sup>202</sup> Dati Ice-Prometeia **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), op. cit.

che le imprese italiane non esportatrici hanno scontato, mediamente, una diminuzione della domanda superiore a quella subita dalle imprese attive anche sul mercato tedesco. I rapporti di interdipendenza commerciale con la Germania e l'inserimento di molte imprese italiane nei processi di realizzazione dei prodotti tedeschi conferiscono a tali aziende non solo l'opportunità di esportare prodotti finiti, ma anche di aggirare gli ostacoli presentati dalla pandemia utilizzando una strada alternativa per trasferire il proprio valore aggiunto nei prodotti esteri e sul mercato finale. Le esportazioni di valore aggiunto italiano possono così passare sia direttamente attraverso prodotti italiani, sia attraverso i prodotti tedeschi, che, come si è appena osservato, durante la pandemia hanno registrato meno difficoltà nell'essere esportati. Questo fenomeno interessa in modo particolare i settori maggiormente rappresentati negli scambi nelle Catene del Valore tra Italia e Germania: i mezzi di trasporto, che rappresentano il 31% del valore aggiunto italiano esportato dalla Germania (8,9 miliardi di dollari); i macchinari, pari al 17% del valore aggiunto proveniente dall'Italia ed esportato dalla Germania (4,9 miliardi di dollari)<sup>203</sup>; chimica farmaceutica e prodotti in metallo, entrambi rappresentativi del 10% del valore aggiunto italiano esportato attraverso prodotti finiti tedeschi. Parallelamente, tali settori sono anche quelli nei quali l'export italiano è maggiormente dipendente dagli input provenienti dalla Germania (macchinari 22% del VA tedesco esportato dall'Italia, mezzi di trasporto 15%, chimica e farmaceutica 15%). Ciò sta a testimoniare come l'interdipendenza tra i due Paesi sia profonda e focalizzata sugli stessi tipi di prodotti. Tuttavia, occorre sottolineare come in molti settori, come ad esempio i mezzi di trasporto, il valore prodotto in Italia ed esportato dalla Germania sia in termini assoluti molto più significativo di quello di produzione tedesca ed esportazione italiana (8,9 miliardi di dollari contro 5,7 miliardi).

L'elevato livello di integrazione nella catena produttiva nei settori sopra citati ha comportato inevitabilmente molti problemi ad entrambi i Paesi nel momento più critico della crisi pandemica del 2020, quando con il *lockdown* si è verificata un'improvvisa interruzione di rifornimenti da parte delle imprese italiane, indispensabili per l'assemblaggio di macchinari e, in particolare, di autoveicoli. La difficoltà di reperire beni intermedi di livello tecnologico adeguato si è unita alla mancanza di depositi sufficienti a sopperire alle carenze di forniture, dovuta all'ormai diffusa adozione del principio della produzione "*just in time*", ovvero

---

<sup>203</sup> Relativamente ai macchinari, il valore prodotto in Italia arriva attraverso la Germania agli Stati Uniti per 311,2 milioni di dollari (il 6%) e in Cina per 245,4 milioni di dollari (il 5%). USA e Cina sono anche i primi Paesi per destinazione di Valore Aggiunto italiano nelle esportazioni tedesche di mezzi di trasporto. Elaborazioni su dati *Asian Development Bank*. **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), "L'Italia nelle Catene Globali del Valore", Fondazione Manlio Masi, Osservatorio Internazionale per l'internazionalizzazione e gli scambi, 2021.

dell'assemblaggio dei prodotti in concomitanza con l'arrivo della componentistica, in modo tale da abbattere i costi legati allo stoccaggio di materiale e alla gestione dei depositi. In questo quadro si inserisce il disagio espresso, nei primi mesi del 2020, da alcune importanti case automobilistiche tedesche quali Volkswagen, Bmw e Daimler, concernente la difficoltà di garantire una regolare attività produttiva senza la componentistica fornita dalle imprese italiane<sup>204</sup>. La particolarità dell'industria *automotive* italiana è infatti quella di concentrarsi su lavorazioni intermedie quali la progettazione e produzione di componentistica di alta precisione, oltre che dalle lavorazioni meccaniche, di elevata qualità e tecnologicamente molto avanzate<sup>205</sup>. Inoltre, per un'azienda internazionalizzata il ripensamento della propria catena di fornitori e acquirenti è tutt'altro che semplice, poiché i beni intermedi sono difficilmente sostituibili o disponibili presso altri fornitori nel breve periodo e, non essendo standardizzati i prodotti scambiati, i relativi contratti tra le imprese sono difficilmente modificabili, essendo difficilmente rimediabile l'eventuale perdita di fornitori radicalmente integrati nella propria catena produttiva<sup>206</sup>. Ad ogni modo, si registrano segnali incoraggianti di ripresa negli scambi internazionali, con la ripartenza dell'export verso la Germania anche a livello distrettuale e un aumento dei valori esportati pari a 278 milioni di euro (+6,8%), soprattutto grazie alla filiera metalmeccanica<sup>207</sup>.

La presenza di catene produttive integrate con la Germania caratterizza in maniera particolare la regione Lombardia, le cui imprese si sono trovate, nel corso del 2020, a far fronte ai cambiamenti e alle difficoltà sopra descritte. Secondo l'Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde condotta biennialmente dalle 9 Associazioni di Confindustria Lombardia e concentrata su 1.256 imprese manifatturiere aventi rapporti con l'estero<sup>208</sup>, la

---

<sup>204</sup> Cittàimpresa, Festival dei territori industriali: <https://www.festivalcittaimpresa.it/lombardia-germania-prima-catena-del-valore-in-europa-e-motore-di-ripartenza/>  
<https://www.mglobale.it/analisi-di-mercato/tutte-le-news/interscambio-economico-germania-italia-e-ripartenza-post-covid-19.kl> <https://europa.today.it/lavoro/coronavirus-merkel-bmw-volkswagen.html>

<sup>205</sup> **Pietro Lanzini**, "Il settore automotive lombardo Resilienza e prospettive ai tempi del COVID", in Ricerche per l'innovazione nell'industria automotive 6, "Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021", a cura di **Anna Moretti e Francesco Zirpoli**, Edizioni Ca' Foscari, 2021.

<sup>206</sup> **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), "L'Italia nelle Catene Globali del Valore", Fondazione Manlio Masi, Osservatorio Internazionale per l'internazionalizzazione e gli scambi, 2021.

<sup>207</sup> **Intesa Sanpaolo – Direzione Studi e Ricerche**, "Monitor dei distretti", giugno 2021.

<sup>208</sup> I questionari sono stati somministrati in due fasi, una CAWI (Computer Assisted Web Interview) dal 19 aprile al 2 maggio 2021 e una CATI (Computer Assisted Telephone Interview) dal 3 maggio al 31 maggio 2021. I dati si riferiscono al 2020. L'indagine ha raccolto 1.654 questionari. 1.527 delle imprese rispondenti sono manifatturiere e 1.256 sono manifatturiere aventi rapporti con l'estero. Di queste 1.256 imprese, 257 fanno parte del comparto dei Metalli, 134 dei Macchinari, 115 della Moda, rappresentando il 53% delle imprese partecipanti. **Coppola et al. (a cura di)**, "Rapporto indagine Internazionalizzazione 2021. Gli effetti della pandemia negli scambi globali delle imprese lombarde", Confindustria Lombardia, Sace, Agenzia ICE, ISPI, luglio 2021.

pandemia ha indotto le imprese a tentare di preservare le proprie quote di mercato soprattutto nel principale Paese *partner*, che corrisponde alla Germania per i due terzi delle imprese rispondenti, adottando una strategia volta ad ottimizzare le proprie forze per evitare i danni più gravi e mantenere vivi i rapporti di scambio più profondi e consolidati, anche a costo di accorciare la propria filiera. Le difficoltà rappresentate dagli ostacoli allo spostamento del personale, i cali degli ordinativi, il costo delle materie prime, sono tutte criticità che durante l'emergenza hanno comportato importanti cali di fatturato ed una riduzione di esportazioni lombarde rispetto alle importazioni totali, che hanno interessato in particolare l'export verso la Germania e il Regno Unito. Relativamente all'*automotive*, poi, il settore è protagonista di una riduzione del 15% delle vendite estere. In generale le imprese analizzate sembrano aver reagito con un atteggiamento di resilienza durante la crisi, senza optare per future strategie di chiusura alle realtà estere, con una percentuale minima di aziende che prendono in considerazione l'ipotesi di chiudere impianti di produzione all'estero (meno del 2%) e con la maggioranza di esse (67%) che hanno mantenuto invariati sia il numero sia la composizione dei propri fornitori nel 2020, anche se il 25% delle aziende considerate progetta di modificarli.

Analizzando un'indagine sulla componentistica *automotive* lombarda e sulla relativa filiera (Lanzini, 2021)<sup>209</sup>, traspare come Milano, Bergamo e Brescia siano le aree maggiormente interessate da questo tipo di specializzazione produttiva, ma anche come, rispetto al 2019, si sia ridotta la percentuale di soggetti operanti a stretto contatto con le aziende produttrici, ovvero dei fornitori di primo livello, mentre è maggiore la quota di fornitori di secondo livello (ovvero clienti di fornitori di primo livello). Per ciò che concerne le reazioni alle problematiche insorte a seguito dell'emergenza sanitaria, la maggioranza dei rispondenti ha dichiarato di non aver apportato modifiche strategiche. È tuttavia elevato il numero di coloro che invece puntano a modificare la strategia e/o la struttura aziendale, soprattutto in relazione alla diversificazione produttiva. Appare particolarmente interessante, tuttavia, concentrare l'attenzione sui giudizi che le aziende hanno dato sulle misure di sostegno al comparto portate avanti dal Governo. In particolare, l'estensione della Cassa Integrazione Straordinaria è stata giudicata il mezzo più efficace da gran parte delle imprese, ma solo relativamente alla fase emergenziale, mentre, per ciò che concerne le fasi post Covid-19 e la ripresa futura, la maggioranza delle imprese ritiene

---

<sup>209</sup> L'indagine si concentra su 116 aziende operanti nel comparto *automotive* della Lombardia e nella relativa e filiera. **Pietro Lanzini**, "Il settore *automotive* lombardo Resilienza e prospettive ai tempi del COVID", in Ricerche per l'innovazione nell'industria *automotive* 6, "Osservatorio sulla componentistica *automotive* italiana 2021", a cura di **Anna Moretti e Francesco Zirpoli**, Edizioni Ca'Foscari, 2021.

più auspicabile una strategia basata sullo stimolo della domanda di acquisto di auto attraverso ulteriori incentivi, il finanziamento di attività di ricerca e il sostegno alle iniziative di digitalizzazione ed innovazione delle imprese. Del resto, come è emerso anche dall'analisi delle politiche di internazionalizzazione della regione Lombardia esposta in questa sede, la politica locale è consapevole dell'importanza di incentivare l'innovazione e la digitalizzazione e, nonostante solo il 18% delle imprese manifatturiere esportatrici rispondenti all'Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde utilizzi l'*e-commerce*, l'Agenzia ICE appare particolarmente impegnata per diffondere maggiormente l'export digitale<sup>210</sup>. L'uso delle piattaforme digitali rappresenta un efficace mezzo per permettere l'incontro di domanda e offerta, anche in una situazione estrema come quella attraversata.

In generale, considerando le conseguenze di uno sconvolgimento epocale come la pandemia da Covid-19 sul sistema produttivo e sulla partecipazione alle Catene Globali del Valore delle imprese italiane, con la caduta della domanda, la riduzione degli investimenti, l'impossibilità di portare avanti con regolarità il trasporto di merci su gomma, che pure ha rappresentato un efficace mezzo di ampliamento delle Catene del Valore e di riduzione dei costi di trasporto, la reazione delle imprese è orientata sulla propensione ad accelerare il processo di trasformazione digitale della produzione, in un contesto nel quale le imprese internazionalizzate hanno riportato cali di fatturato (soprattutto durante la seconda ondata) minori rispetto alle aziende operanti sul mercato domestico, hanno utilizzato meno le misure di sostegno salariale quali la cassa integrazione guadagni, hanno reagito con maggior rapidità (in particolare nella prima ondata) attivando più celermente l'*e-commerce* e lo *smart working*. Inoltre, seppure da alcuni studi analizzati è emerso che molte aziende stanno riconsiderando la modifica delle proprie scelte produttive, appare anche molto diffuso un comportamento di attesa, considerando il fatto che la modifica di elementi strutturali per un'impresa internazionalizzata e l'interruzione delle relazioni esistenti comportano anche costi difficilmente recuperabili<sup>211</sup>.

Relativamente invece all'opportunità di orientarsi verso il *reshoring*, rimpatriando le attività produttive dall'estero, si sta diffondendo a livello politico la tendenza a puntare su tale strategia nel futuro prossimo, perlomeno relativamente a comparti strategici. Il Comitato per l'Attrazione degli Investimenti Esteri, presieduto dal Ministero dello Sviluppo Economico, sembra infatti

---

<sup>210</sup> **Coppola et al. (a cura di)**, "Rapporto indagine Internazionalizzazione 2021. Gli effetti della pandemia negli scambi globali delle imprese lombarde", Confindustria Lombardia, Sace, Agenzia ICE, ISPI, luglio 2021.

<sup>211</sup> **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi (a cura di)**, "L'Italia nelle Catene Globali del Valore", Fondazione Manlio Masi, Osservatorio Internazionale per l'internazionalizzazione e gli scambi, 2021.

orientato a promuovere delle linee guida per lo sviluppo politiche specifiche per il *reshoring*. Se interpretata in maniera moderata, tale strategia rappresenta un tentativo di gestire il fenomeno della globalizzazione e attirare investimenti dall'estero, promuovendo lo sviluppo locale. Ciononostante, occorre tener presente come un atteggiamento eccessivamente protezionistico implicherebbe anche numerose incognite. Oltre alla perdita di costi fissi e investimenti specifici, sussiste il rischio di una minore efficienza produttiva, di una diminuzione degli *spillover* tecnologici, di una riduzione del livello di diversificazione<sup>212</sup>. Con il *reshoring* aumenterebbe l'esposizione delle imprese alle interruzioni di approvvigionamento nelle loro economie nazionali, senza eliminare la dipendenza dalle importazioni più "a monte" delle Catene del Valore, in quanto potrebbe comunque sussistere la necessità di input presenti unicamente all'estero<sup>213</sup>. La regionalizzazione delle Catene Globali del Valore rappresenterebbe invece una soluzione che lascia aperti più margini di manovra. L'avvicinamento in termini geografici di alcune attività, inserendole all'interno di macro regioni con contesti politici, sociali ed economici simili, comporterebbe la diminuzione di costi commerciali e di coordinamento e garantirebbe anche maggiori certezze in termini geopolitici<sup>214</sup>.

L'elemento geopolitico è infatti uno degli aspetti considerati dall'Unione Europea, nell'ambito della quale sono in atto riflessioni e pianificazioni di strategie di regionalizzazione delle Catene del Valore, allo scopo di concentrarle entro i confini dell'Unione, con particolare attenzione ai settori dell'*hightech*, al biomedicale, alla farmaceutica, ai semiconduttori. Attraverso studi e analisi condotti in seno al Parlamento Europeo<sup>215</sup> si afferma che, in presenza di *shock* esogeni sempre più frequenti, le imprese potrebbero concentrare i propri sforzi nel preservare le Catene del Valore di cui fanno parte e, per ragioni di efficienza, adottare misure di miglioramento della propria resilienza. Tuttavia, si prevede un rafforzamento del ruolo dei Governi in termini decisionali, dovuto alla preoccupazione per la sicurezza di approvvigionamenti essenziali. Tali timori condurranno probabilmente ad una crescente pressione per accorciare le Catene del Valore, ad esempio attraverso incentivi alla produzione *nearshore* e *reshore*. I rischi geopolitici

---

<sup>212</sup> **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), "L'Italia nelle Catene Globali del Valore", Fondazione Manlio Masi, Osservatorio Internazionale per l'internazionalizzazione e gli scambi, 2021.

<sup>213</sup> **Enrica Di Stefano**, "COVID-19 and global value chains: the ongoing debate", Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), N. 618 – Aprile 2021

<sup>214</sup> **Giorgia Giovannetti e Enrico Marvasi** (a cura di), op. cit.

<sup>215</sup> **European Parliament**, "Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy", Policy Department for External Relations-Directorate General for External Policies of the Union, March 2021.

legati all'inasprirsi dei rapporti tra superpotenze, quali ad esempio Russia, Stati Uniti e Cina, potrebbero inoltre comportare il tentativo di creare sfere di influenza e di ridurre le reciproche capacità economiche e tecnologiche, con un conseguente accorciamento dei sistemi di produzione e la messa in campo di strategie volte ad ostacolare l'accesso dei rivali. L'Unione Europea potrebbe dunque scegliere di adottare politiche difensive nei confronti di tali tentativi di assoggettamento da parte di altre entità e dei conseguenti ostacoli di accesso a nuove risorse e tecnologie, esercitando pressioni per regionalizzare reti di produzione in settori strategici all'interno del contesto europeo, con conseguenze importanti sulla riconfigurazione delle Catene Globali del Valore. Occorrerebbe in particolare garantire la sicurezza dell'approvvigionamento di prodotti essenziali per la salute e ampliare la sovranità tecnologica dell'economia europea, con particolare riferimento alla sfida della transizione verde. Poiché le Catene Globali del Valore sono altamente specifiche e diverse tra loro, le politiche di regionalizzazione devono adattarsi di volta in volta a tali specificità. Potrebbero essere utilizzati gli appalti pubblici per garantire approvvigionamenti strategici, ma anche appositi incentivi e sussidi fiscali e politiche di gestione delle scorte e stoccaggio. Sarebbe necessario, in sostanza, sviluppare una politica commerciale differenziata, basata su politiche tariffarie, restrizioni mirate all'esportazione e controllo degli investimenti (in particolare per garantire la sovranità tecnologica), sostegno dell'aumento del *nearshoring* nei Paesi limitrofi da parte delle società con sede nell'UE, soprattutto in relazione a quei beni che necessitano di un approvvigionamento più diversificato a livello regionale e la cui produzione presenta condizione particolarmente favorevoli in quei Paesi.

Nel complesso, la pandemia ha senza dubbio comportato il bisogno di mettere in campo nuove strategie economiche a tutti i livelli, partendo dalle scelte di investimento e di apertura commerciale della singola impresa, passando per le realtà amministrative più prossime al territorio, quali le Regioni, fino ad arrivare alle scelte politiche che i Governi nazionali e sovranazionali sono chiamati ad adottare. La complessità delle problematiche analizzate fino ad ora e la diversità degli interessi in gioco suggeriscono estrema prudenza, da parte delle autorità preposte, nell'adottare strategie che, facendo tesoro delle fragilità emerse in concomitanza con la crisi, dovrebbero mirare al ripensamento e alla modulazione del modo di concepire il commercio internazionale e nazionale, i rapporti politici e geopolitici e financo i rapporti umani.

## Conclusioni

Dalla ricerca condotta sono emersi numerosi elementi in grado di apportare un contributo alla maggiore comprensione della modalità con cui il fenomeno della partecipazione alle Catene Globali del Valore sia innestato ed evolva nel contesto italiano. Analizzando lo stato dell'arte concernente le Catene Globali del Valore, si evincono innanzitutto alcuni concetti cardine dai quali partire per poi sviluppare ulteriori riflessioni. Si riscontra una correlazione positiva tra partecipazione delle imprese alle GVC e un aumento della loro produttività, così come si rileva che la propensione di un'azienda ad innovare incrementa le sue possibilità di modificare la propria posizione all'interno di una Catena Globale del Valore, "risalendo" la Catena verso attività a più alto valore aggiunto. Per ciò che concerne l'Italia, emerge la tendenza delle imprese ad operare in posizioni intermedie nelle Catene, la presenza di maggiori difficoltà per piccole e medie imprese a partecipare alle Catene rispetto alle grandi imprese, la distribuzione disomogenea sul territorio delle imprese inserite nelle Catene. L'internazionalizzazione può essere agevolata sia dalla digitalizzazione delle attività che dall'utilizzo di strumenti di collaborazione e *partnership* tra imprese, quali ad esempio i contratti di rete, specialmente per le PMI. Inoltre, si prevede che la crisi pandemica da Covid-19 comporterà probabilmente, per l'Italia come per gli altri Paesi, conseguenze di lungo termine e ripensamenti sia della struttura delle Catene del Valore, sia delle strategie di internazionalizzazione delle imprese, sia delle politiche economiche mirate a governare tali fenomeni.

Partendo da questi presupposti, l'analisi empirica realizzata con i dati di Unioncamere sulle imprese manifatturiere italiane permette di constatare la concentrazione di alcune particolari caratteristiche tra le aziende del Nord Italia. Nel dettaglio, tra le imprese settentrionali si riscontra una maggiore partecipazione alle GVC e propensione ad esportare rispetto alle imprese del Mezzogiorno, un aspetto rilevato anche tra i distretti industriali del Centro e del Nord, in particolare nel periodo immediatamente successivo all'emergenza pandemica. Parallelamente, le imprese meridionali sono invece quelle i cui prodotti complessivamente esportati incidono meno sui fatturati, non prevedendo tra l'altro neppure rilevanti cambiamenti nella propria condizione futura relativa al commercio con l'estero. Le aziende del Nord sono anche relativamente più propense ad instaurare o rafforzare collaborazioni con le associazioni di categoria e con istituzioni territoriali e si relazionano maggiormente in un'ottica di *partnership* con altre imprese, ma da questo punto di vista la situazione è migliorata, tra 2017

e 2018, anche nel Mezzogiorno, dove tra l'altro le aziende che portano avanti *partnership*, lo fanno con prospettive di medio lungo termine in percentuali maggiori rispetto a quelle del Nord, più concentrate sulla funzionalità nel breve periodo.

Si delinea anche una concentrazione nel Nord Italia di imprese maggiormente innovatrici, più propense ad internazionalizzarsi e con un posizionamento più "a monte" all'interno delle Catene Globali del Valore cui partecipano. Nel dettaglio, nelle aree settentrionali è più elevata l'incidenza di imprese esclusivamente o prevalentemente subfornitrici (indistintamente sia verso il mercato nazionale che verso quello estero), rispetto a quelle operanti esclusivamente per il mercato finale più concentrate nel Meridione, così come nel Nord è anche più alta la percentuale di imprese subfornitrici verso l'estero. Il Mezzogiorno risulta essere anche l'area meno coinvolta in termini di imprese con subfornitori localizzati all'estero. Nel Settentrione sono maggiori le percentuali di imprese che coinvolgono i propri dipendenti in attività innovative e di imprenditorialità e che hanno investito in Ricerca e Sviluppo (soprattutto nel Nord Ovest) e in ICT (più nel Nord Est). Il Nord Est in particolare è l'area con la più alta incidenza di imprese che hanno effettuato innovazioni di prodotto, di processo, organizzative, di *marketing*. Sempre il Settentrione primeggia per adozione, da parte delle imprese, di tecnologie 4.0 e di investimenti in *green economy*. Sussistono però anche degli elementi interessanti: il Mezzogiorno infatti, pur detenendo la più alta percentuale di imprese che non conoscono le tecnologie 4.0, ospita anche la quota più bassa di aziende che non le adottano pur consapevoli della loro esistenza. Dunque sembrerebbe che il problema principale sia la mancanza di informazioni adeguate fornite agli imprenditori, piuttosto che la scarsa volontà di innovare. Inoltre, nel Centro Sud gli impatti degli investimenti in *green economy*, in termini di accesso a nuovi mercati e clienti e di incremento di vendite, sono maggiormente percepiti dalle aziende rispetto ad altre aree. Appare dunque di fondamentale importanza mirare ad elaborare linee politiche specifiche per modificare una situazione oggettivamente problematica. Il fatto che la maggiore propensione delle imprese del Nord ad aprirsi a prospettive internazionali sia accompagnata dalla presenza di tutti quei fattori che, come si è visto, favoriscono tale tendenza, suggerisce come occorrerebbe incentivare la diffusione di una cultura del fare impresa e di opportunità diverse anche in altre aree del Paese, considerando il fatto che, come si è visto, sussistono anche segnali incoraggianti.

La partecipazione alle Catene Globali del Valore impatta fortemente sul territorio nel quale le imprese operano, modificandone la mentalità, l'apertura e le conoscenze di tutti gli attori

presenti, ma l'estrema complessità legata alla gestione del fenomeno testimonia anche l'importanza delle politiche locali, più prossime ai territori e consce delle specificità che li caratterizzano. Occorre però sottolineare che, con l'insorgere dell'emergenza pandemica, la necessità di fare scelte rapide e in coerenti su tutto il territorio nazionale ha visto prevalere l'utilizzo di strumenti decisori di competenza del governo centrale. Da questo punto di vista, è risultato dunque utile approfondire sia le strategie messe in campo sia dalle amministrazioni centrali che da regioni virtuose come la Lombardia e l'Emilia Romagna, che potrebbero fornire spunti utili nell'adozione di azioni migliorative in altre realtà territoriali. Sia a livello centrale che locale si promuovono politiche di internazionalizzazione basate sulla promozione di innovazione e digitalizzazione, sul supporto alla formazione specifica e l'assistenza alle imprese, anche attraverso *webinar* tematici e tutoraggi personalizzati e sulla creazione di occasioni di incontro con potenziali *partner* internazionali. A livello locale, frequente è la collaborazione con Camere di Commercio, Enti di Ricerca e Università per promuovere interazioni tra attività imprenditoriale e realtà ricche di opportunità innovative e di crescita. Vengono sviluppati numerosi programmi finalizzati a sfruttare occasioni importanti per dare una svolta all'internazionalizzazione imprenditoriale regionale, quali Expo Dubai 2020, ma soprattutto, in particolare nel caso dell'Emilia Romagna, si punta a favorire progetti volti a far conoscere nel mondo le filiere produttive tipiche del territorio, che ne caratterizzano l'identità e rendono difficilmente replicabile la qualità del prodotto realizzato.

Per ciò che concerne gli effetti della pandemia sulla partecipazione alle GVC, è emerso come la difficoltà degli spostamenti e l'improvvisa contrazione della domanda abbia messo a dura prova le aziende, sia internazionalizzate che operanti solo sul mercato domestico. L'andamento dei rapporti commerciali tra Italia e Germania costituisce un valido esempio di che tipo dinamiche si siano attivate durante il periodo di crisi pandemica. La Germania rappresenta il primo partner commerciale dell'Italia, il primo esportatore di beni in Europa e il terzo a livello mondiale, risulta essere più integrata nelle Catene Globali del Valore rispetto all'Italia ed è coprotagonista di un'interdipendenza profonda con l'Italia, basata su rapporti di subfornitura di bei intermedi altamente specializzati, di elevato livello tecnologico e difficilmente sostituibili nel breve periodo. Di conseguenza, con la pandemia da Covid-19 sono emersi profondi disagi per i rallentamenti delle forniture italiane di input per la realizzazione di beni tedeschi. D'altro canto, le aziende esportatrici di beni intermedi hanno potuto beneficiare dell'opportunità di portare avanti una "esportazione indiretta" del proprio valore aggiunto inserito in beni tedeschi a loro volta esportati in altri Paesi, avvantaggiandosi del fatto di avere rapporti commerciali

con uno Stato, la Germania, meno colpito in termini di esportazioni rispetto all'Italia. Le imprese italiane hanno dunque usufruito di un canale di sbocco alternativo e aggiuntivo del proprio VA, sommando le loro esportazioni dirette, notevolmente diminuite, a quelle indirette. Nel complesso, è emerso inoltre che le imprese più internazionalizzate hanno reagito più celermente e hanno registrato cali di fatturato inferiori a quelli relative alle aziende operanti unicamente sul mercato domestico e prive di soluzioni alternative. Le prime reazioni delle imprese partecipanti alle GVC hanno consistito in un approccio “*wait and see*”, anche in considerazione del fatto che per un'azienda internazionalizzata il ripensamento della propria catena di fornitori e acquirenti è difficoltoso e costoso. In secondo luogo, tali aziende sembrano puntare al potenziamento dell'innovazione tecnologica e auspicano incentivi alle attività di ricerca e alle iniziative di digitalizzazione ed innovazione delle imprese.

Ad ogni modo, la portata epocale del fenomeno pandemico ha catalizzato e messo in moto processi di ripensamento degli schemi che fino ad ora hanno guidato il funzionamento delle reti di scambio internazionale. Emerge la tendenza da parte dei Governi a considerare strategie di *reshoring* delle attività produttive. Sembra tuttavia che, piuttosto che un approccio eccessivamente protezionistico e rischioso in termini di perdite di costi fissi, investimenti e *spillover* tecnologici, sarebbe utile considerare strategie intermedie di regionalizzazione, in determinate macro aree, di alcune Catene produttive strategiche. L'Unione Europea si sta orientando su tale linea, per garantire l'approvvigionamento futuro di beni essenziali quali quelli legati al comparto sanitario, ma anche per mantenere maggiore tranquillità in vista di possibili tensioni geopolitiche tra superpotenze (quali Cina e Stati Uniti) che potrebbero danneggiare anche gli interessi europei, interferendo nelle catene produttive non regionalizzate.

Considerando la complessità del fenomeno descritto e la numerosità delle esigenze e degli interessi da conciliare, appare utile suggerire un approccio non di chiusura alle prospettive di internazionalizzazione delle imprese. Come si è visto, la partecipazione alle Catene Globali del Valore ha comportato anche vantaggi alle aziende che ne fanno parte. L'esigenza di mantenere canali di apertura verso altre realtà economiche può senz'altro conciliarsi con il legittimo bisogno di prevenire e attenuare l'impatto di *shock* futuri. È importante tener presente che l'internazionalizzazione della produzione non necessariamente deve tradursi nella perdita di controllo delle proprie attività, nella vulnerabilità e nello snaturamento delle identità culturali e sociali che caratterizzano gli ambienti nei quali le aziende sono immerse e che, certamente, lasciano un'impronta anche nei processi produttivi e nelle realtà imprenditoriali.

Per fare questo occorre anche considerare in quali casi risulti più conveniente che l'attuazione delle politiche di internazionalizzazione avvenga a livello di amministrazioni centrali e in quali casi, invece, una maggiore prossimità al territorio da parte del potere decisionale potrebbe apportare più benefici. In alcuni casi la gestione centralizzata delle decisioni e delle risorse risulterebbe forse preferibile. Nel caso di politiche volte a favorire la partecipazione delle imprese italiane a gare di appalto internazionali, ad esempio, una gestione centralizzata delle iniziative di *policy* garantirebbe maggiore omogeneità nel fornire le informazioni e le competenze necessarie, favorendo anche occasioni di incontro tra imprese di aree territoriali diverse, le quali potrebbero decidere di unire le proprie forze per partecipare alle gare stesse attraverso strumenti quali le associazioni temporanee d'impresa. Anche per ciò che concerne la realizzazione dei progetti per l'internazionalizzazione contenuti nel PNRR, una gestione centralizzata parrebbe più indicata, sia per la possibilità di ripartire le risorse favorendo le aree maggiormente svantaggiate, sia per il superamento di ostacoli dovuti alla possibile carenza di competenze specifiche a livello locale. Per ciò che riguarda invece le politiche locali, l'analisi delle misure per l'internazionalizzazione adottate in Lombardia ed Emilia Romagna ha evidenziato esempi virtuosi di politiche che meglio si adattano ad una gestione regionale, come la creazione di poli strategici che uniscono realtà accademiche ed operatori economici, testimoniando la possibilità di rendere le filiere produttive territoriali protagoniste di rapporti internazionali, in posizioni di vantaggio, anche in una fase storica caratterizzata da un incessante susseguirsi di mutamenti, tensioni e incertezze a livello globale. L'instabilità del contesto sociopolitico mondiale, l'emergenza pandemica da Covid-19, l'insorgere di tensioni e di guerre che impattano fortemente sugli equilibri internazionali e sui rapporti commerciali, sono fenomeni che rendono questo lavoro un'istantanea non in grado di cogliere appieno la repentinità dei cambiamenti in atto e richiederebbero ulteriori approfondimenti sulle conseguenze, sui possibili mutamenti della struttura delle Catene Globali del Valore e sul ruolo delle imprese italiane in tale contesto, così come sarebbe utile comprendere in che modo cambieranno le politiche adottate a livello nazionale e come verrà rimodulato in futuro l'utilizzo di strumenti come il PNRR.

Se è vero dunque che l'andamento dei rapporti commerciali è legato a doppio filo agli orientamenti politici, alle realtà socio culturali, agli avvenimenti geopolitici, è anche vero che è sempre possibile e necessario trarre gli elementi positivi da ciascun fenomeno in atto e da ciascun strumento a disposizione, puntando a modificare i propri piani quando necessario, adottando una mentalità aperta all'innovazione e al continuo miglioramento, senza per questo

rinunciare alle proprie radici. Il contributo innovativo di questo lavoro è quello di individuare il perimetro e le corrette prospettive per valutare dimensione ed impatto delle CGV e del loro stravolgimento. La pandemia è stata uno *stress test*, per usare un linguaggio bancario, che ha evidenziato il fatto che alcuni paradigmi, ormai consolidati nel *mainstream* dell'analisi economica, sono stati non solo superati, ma hanno dimostrato la non adeguatezza degli elementi propri sia dell'analisi che di calcolo delle conseguenze. Il presente lavoro ha voluto dare un contributo innovativo ed integrato in particolare sulle conseguenze sull'economia italiana e sulla corretta dimensione di intervento delle politiche economiche e di sviluppo che devono essere messe in atto.

## Bibliografia

**Agostino, Giunta, Scalera, Trivieri**, “Partecipazione e posizionamento delle imprese italiane nelle catene globali del valore: nuova evidenza (2009-2014)”, Unisannio, 2017

**Agostino, Giunta, Nugent, Scalera, Trivieri**, “The importance of being a capable supplier: Italian industrial firms in global value chains”, *International Small Business Journal*, vol. 33, n. 7, 2015

**Aureli, Del Baldo**, “Contratto di rete e imprese artigiane: quali prospettive per l'internazionalizzazione?” *Quaderni di ricerca sull'artigianato* 1/2014. Il Mulino

**Baldwin, Yan**, “Global Value Chains and the Productivity of Canadian Manufacturing Firms”, *Economic Analysis (EA) Research Paper Series*, 2014

**Belderbos, Sleuwaegen, Somers De Backer**, “Where to locate innovative activities in Global Value Chains: Does Co-location matter?”, *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers* No. 30, 2016

**Borin, Mancini**, “Measuring What Matters in Global Value Chains and Value-Added Trade”, *Policy Research Working Paper* 8804, 2019

**Brancati E., Brancati R., Maresca A.**, “Global Value Chains, Innovation and Performance: Firm-Level Evidence from Italy”, *Mimeo* 2015

**Cafaggi, F., Iamiceli, P. e Mosco, G.D.** (a cura di), “Contratti di rete: un'analisi comparativa. I contratti di rete stipulati nel 2010-2011: le prime evidenze”. Roma, Fondazione Bruno Visentini-UnionCamere, 2012 a

**Cappariello R. e Felettigh A.**, “How does foreign demand activate domestic value added? A comparison among the largest Euro-area economies”, in Banca d'Italia, *Global value chains: New evidence and implications*, *Seminari e convegni*, n. 21, 2016

**Cingolani, Panzarasa e Tajoli**, “La centralità dei paesi nelle catene globali del valore”, *Politecnico di Milano*, 2018

**Coppola et al. (a cura di)**, “Rapporto indagine Internazionalizzazione 2021. Gli effetti della pandemia negli scambi globali delle imprese lombarde”, *Confindustria Lombardia, Sace, Agenzia ICE, ISPI*, luglio 2021

**Crescenzi, Pietrobelli, Rabellotti**, “Innovation Drivers, Value Chains and the Geography of Multinational Firms in European Regions”, *LEQS Paper* No. 53, 2012

**Criscuolo, Timmis**, “The Relationship Between Global Value Chains and Productivity”, *International Productivity Monitor* n32, 2017

**Criscuolo, Timmis, Johnstone**, “The Relationship Between GVC and Productivity”, Background Paper OECD, 2015

**Dachs, Leitner, Hanzl-Weiss, Hunya, Scherngell, Urban, Stehrer, Zahradnik, Foster, Kampik**, “Internationalisation of business investments in R&D and analysis of their economic impact”, Innovation Union Competitiveness Papers, European Commission, 2012

**Del Prete, Giovannetti, Marvasi**, “Global Value Chains Participation and Productivity Gains for North African Firms”, Development Working Papers, 2016

**Di Stefano**, “COVID-19 and global value chains: the ongoing debate”, Banca d’Italia, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), Number 618 – April 2021

**Ernst D.**, “A New Geography of Knowledge? Asia’s Role in Global Innovation Networks”, Policy Studies, No. 54, 2009

**European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium**, “Study on the relationship between localisation of production, R&D and innovation activities”, ECSIP Consortium, 2014

**European Parliament**, “Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy”, Policy Department for External Relations-Directorate General for External Policies of the Union, March 2021

**Ganne, Lundquist**, “The digital economy, GVCs and SMEs”, Global Value Chain Development Report, Chapter 6), 2019

**Gereffi**, “What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies”, Journal of International Business Policy 3, 287–301, 2020

**Gereffi, Fernandez-Stark**, “Global Value Chain Analysis: a Primer”, 2nd Edition 2016

**Gereffi, Korzeniewicz**, “Commodity Chains and Global Capitalism”, ed. by Gary Gereffi – Miguel Korzeniewicz, 1994

**Gereffi, Lee**, “Economic and social upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: why governance matters”, Journal of Business Ethics, 2016

**Gereffi, Xubei Luo**, “Risks and opportunities of participation in Global Value Chains”, Journal of Banking and Financial Economics, 2015

**Giovannetti e Marvasi** (a cura di), “L’Italia nelle Catene Globali del Valore”, Fondazione Manlio Masi, Osservatorio Internazionale per l’internazionalizzazione e gli scambi, 2021

**Giorgia Giovannetti, Michele Mancini, Enrico Marvasi, Giulio Vannelli**, “Il ruolo delle catene globali del valore nella pandemia: effetti sulle imprese italiane”, Confindustria, Rivista di Politica Economica N. 2 - 2020

**Giunta**, “Lo shock da offerta. GVC, COVID 19 e le imprese italiane”, Menabò di Etica ed Economia N. 121 - 2020

**Hummels, Ishii, K.M. Yi**, ‘The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade’. Journal of International Economics, 54, pp. 75-96, 2001

**International Trade Center (ITC)**, “Bringing SMEs onto the e-Commerce Highway” Geneva: ITC, 2016

**Intesa Sanpaolo – Direzione Studi e Ricerche** “Economia e finanza dei distretti industriali. Rapporto annuale n. 13”, marzo 2021

**Intesa Sanpaolo – Direzione Studi e Ricerche**, “Monitor dei distretti”, giugno 2021.

**Istat**: “Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati – periodo di riferimento: anno 2018”. Data di pubblicazione: 07 febbraio 2020

**Istat, CDC, & Retimprese**. “Reti d’Impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese”, 2017

**Istat**, “I distretti industriali. Anno 2011”, 24 febbraio 2015

**Italia Domani**, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, “Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, Attuazione del Piano di Ripresa e Resilienza”, dicembre 2021. [www.italiadomani.gov.it](http://www.italiadomani.gov.it)

**Italia Domani**, presentazione del “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, 2021. [www.mef.gov.it](http://www.mef.gov.it)

**Lanzini**, “Il settore automotive lombardo Resilienza e prospettive ai tempi del COVID”, in Ricerche per l’innovazione nell’industria automotive 6, “Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2021”, a cura di **Anna Moretti e Francesco Zirpoli**, Edizioni Ca’Foscari, 2021

**Leslie**, “Pandemic Scrambles the Semiconductor Supply Chain”, Engineering, Volume 9, febbraio 2022, pag. 10-12.

**Javorcik**, “Global supply chains will not be the same in the post-COVID-19 world”, in “COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won’t Work”, edito da Richard E. Baldwin e Simon J. Evenett, Centre for Economic Policy Research, 2020

**Johnson, Noguera**, “Accounting for Intermediates: Production Sharing and Trade in Value Added”, Journal of International Economics, 86, Iss. 2, pp. 224-236, 2012

**Kogut**, “Designing global strategies: comparative and competitive value--added chains”, Sloan Management Review, 1985

**Koopman, Wang, Wei**, “Tracing Value-Added and Double Counting in Gross Exports”, *American Economic Review*, 104(2): 459-94, 2014

**Kummritz**, “Do Global Value Chains Cause Industrial Development?”, Graduate Institute of International and Development Studies Center for Trade and Economic Integration Working Paper Series, 2016

**Lanz, R., Lundquist, K., Mansio, G., Maurer, A., and Teh R.**, “E-commerce and developing country-SME participation in global value chains”, Background paper, 2018

**Lasinio, Manzocchi. Sopranzetti**, “L’Italia nel contesto globale: network commerciali, catene del valore e fattori di rischio”, Rapporto del LUISS Lab of European Economics per SACE S.p.A, 2018

**Lendle, A. and Olarreaga, M.** “Can Online Markets Make Trade More Inclusive?”, Discussion Paper No. 349, Washington DC: Inter-American Development Bank, 2014

**Liu J., Chaminade C., Asheim B.**, “The Geography and Structure of Global Innovation Networks: A Knowledge Base Perspective”, *European Planning Studies*, 2013

**Mafini Dosso, Lesley Potters & Alexander Tübke**, “R&D and Innovation across Global Value Chains: Insights for EU Territorial Innovation Policy”, Joint Research Centre Working Papers, 2017

**Mazzei**, “La proposta del Governo italiano per un contratto di rete europeo e la prospettiva del diritto europeo”. Amministrativamente, *Rivista di diritto amministrativo*. Fascicolo n. 3-4/2016

**Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero dello sviluppo economico**, “Cabina di regia per l’internazionalizzazione. Documento finale” (X Riunione, 13 dicembre 2021).

**Moncada-Paternò-Castello P., Vivarelli M., Voigt P.**, “Drivers and impacts of the globalization of corporate R&D: an introduction based on the European experience”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 20, 2011

**Musso, F.**, “Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese”, in «Sinergie», 69, pp. 61-85, 2006

**Musso, G.**, “Chi gestirà le risorse del PNRR?”, Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani, ottobre 2021.

**OECD**, “Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains”, OECD Publishing, Paris, 2013

**OECD**, “Global value chains, global innovation networks and economic performance”, i4g and OECD Workshop, Paris 9-10, September 2013

**Pietrobelli, Rabellotti**, “Global Value Chains Meet Innovation Systems - Are There Learning Opportunities for Developing Countries?”, *World Development*, Vol. 39, 2011

**Regione Emilia Romagna**, “ER GO GLOBAL NEXT 2021-2025. Le linee guida per l'internazionalizzazione e l'attrazione degli investimenti 2021-2025”, Bologna, maggio 2021.

**Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia**, “Programma Internazionalizzazione 2021. Progetto Esecutivo”, 2021.

**Schmitz, Strambach**, “The organisational decomposition of innovation and global distribution of innovative activities: insights and research agenda”, *International Journal of Technological Learning Innovation and Development*, 2009

**Servizio Studi della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica**, schede di lettura “Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza aggiornato al 15 luglio 2021”, dossier XVIII legislatura, 2021. <http://documenti.camera.it/leg18/dossier/pdf/DFP28a.pdf>

**Tian, Yu, Zhang**, “International trade and firm innovation: patterns and evidence from the Chinese Employer-Employee Survey data”, *China Economic Journal*, Volume 10, 2017, Issue 1

**Tiscini, R., & Martiniello, L.**, “Italian Network Contracts: A New Instrument for Successful Cooperation”, *Journal of Business and Management*, 4(2), 45–61, 2015

**UNCTAD**, “World Investment Report 2020. International Production Beyond the Pandemic”, United Nations, 2020

**UnionCamere**, “I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi”, elaborazione dati Infocamere al 3 novembre 2012, Roma, UnionCamere, 2013a

**UnionCamere**, “I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi”, elaborazione dati Infocamere al 29 dicembre 2012, Roma, UnionCamere, 2013b

**UnionCamere-Istituto Tagliacarne** “Le piccole e medie imprese nell'economia italiana”, Rapporto 2007, Milano, Franco Angeli, 2007

**UnionCamere-Istituto Tagliacarne**, “Indagine sulle imprese”, 2019

**UnionCamere-Istituto Tagliacarne**, “Indagine sulle imprese”, 2018

**World Trade Organization (WTO)**, *World Trade Report 2016: Levelling the Playing Field for SMEs*, Geneva: WTO, 2016

## Sitografia

[www.art-er.it](http://www.art-er.it)

[www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

[www.camera.it](http://www.camera.it)

[www.cdp.it](http://www.cdp.it)

[www.cepii.fr](http://www.cepii.fr)

[www.esteri.it](http://www.esteri.it)

[europa.today.it](http://europa.today.it)

[www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

[www.festivalcittaimpresa.it](http://www.festivalcittaimpresa.it)

[www.ice.it](http://www.ice.it)

[www.intesasanpaolo.com](http://www.intesasanpaolo.com)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.italiandomani.gov.it](http://www.italiandomani.gov.it)

[www.mef.gov.it](http://www.mef.gov.it)

[www.mglobale.it](http://www.mglobale.it)

[www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.regione.emilia-romagna.it](http://www.regione.emilia-romagna.it)

[www.regione.lombardia.it](http://www.regione.lombardia.it)

[www.rgs.gov.it](http://www.rgs.gov.it)

[www.sace.it](http://www.sace.it)

[www.simest.it](http://www.simest.it)

[www.treccani.it](http://www.treccani.it)

[www.unctad.org](http://www.unctad.org)

[www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

[www.unioncamerelombardia.it](http://www.unioncamerelombardia.it)

[www.wto.org](http://www.wto.org)