

SOSTEGNO ALLE FILIERE STRATEGICHE

Linee Guida
Strategiche Settoriali



INDICE

KEY MESSAGES	3
1. CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
1.1 QUADRO INTERNAZIONALE DI RIFERIMENTO PER IL SOSTEGNO ALLE FILIERE STRATEGICHE	5
1.2 POSIZIONAMENTO DELL'ITALIA: PUNTI DI FORZA E GAP DA COLMARE	7
2. AREE DI FOCUS E PRIORITÀ STRATEGICHE	13
2.1 CRESCITA DIMENSIONALE DELLE IMPRESE	17
2.2 CONSOLIDAMENTO E PROMOZIONE DEL POSIZIONAMENTO NAZIONALE ED EUROPEO NELLE GVC	18
2.3 SVILUPPO DELL'EXPORT E DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	18
3. FATTORI ABILITANTI E RUOLO DI CDP	20
3.1 FATTORI ABILITANTI	21
3.2 RUOLO DI CDP	21
4. RACCOMANDAZIONI	23

I 10 CAMPI DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO 2022-2024 DI CDP



1 TRANSIZIONE
ENERGETICA



2 ECONOMIA
CIRCOLARE



3 SALVAGUARDIA
DEL TERRITORIO



4 INFRASTRUTTURE
SOCIALI



5 MERCATO
DEI CAPITALI



6 DIGITALIZZAZIONE



7 INNOVAZIONE
TECNOLOGICA



8 SOSTEGNO
ALLE FILIERE
STRATEGICHE



9 COOPERAZIONE
INTERNAZIONALE



10 TRASPORTO /
NODI LOGISTICI

KEY MESSAGES

- Le traiettorie di riconfigurazione geografica delle catene globali del valore in corso rappresentano **un'importante opportunità per il Sistema Paese e per le imprese italiane** per ripensare il proprio ruolo e posizionamento strategico all'interno delle reti di fornitura, produzione e distribuzione europee e internazionali.
- Nel definire il **perimetro di riferimento delle filiere strategiche** si è ritenuto opportuno considerare, da una parte, quei **settori che storicamente svolgono un ruolo centrale per l'economia italiana**, garantendone prestigio e riconoscibilità sui mercati internazionali e, dall'altra, quelle **filieri che intercettano veri e propri fenomeni trasformativi emergenti**, cruciali per il raggiungimento degli obiettivi strategici europei e nazionali legati alle transizioni energetica e digitale. Le filiere individuate, pur riferendosi ai comparti industriali con particolare vocazione all'export e all'internazionalizzazione – dunque afferenti prevalentemente ai settori primario e manifatturiero – includono i servizi connessi alle attività di produzione, da quelli a monte (es. R&D, design), passando per quelli a valle (es. distribuzione, marketing, commercializzazione, supporto al cliente), fino a quelli più trasversali, che intervengono lungo tutta la catena del valore (es. servizi finanziari e logistici).
- In questo contesto, si individuano **tre aree di focus che mirano rispettivamente al raggiungimento di altrettanti macro-obiettivi** decisivi per il miglioramento della competitività e delle prospettive di crescita del tessuto produttivo nazionale:
 - ▶ **sostegno alla crescita dimensionale delle imprese**, supportando progetti di sviluppo intrapresi per linee interne dalle imprese, con particolare attenzione agli investimenti avviati dalle aziende leader di filiera; promuovendo percorsi finalizzati all'aggregazione tra imprese tramite operazioni di acquisizione, fusione e joint venture; promuovendo percorsi di sviluppo finalizzati all'integrazione verticale e orizzontale delle filiere tramite forme di coordinamento tra imprese, quali consorzi, alleanze strategiche, organizzazioni interprofessionali e di produttori, contratti di rete e di filiera;
 - ▶ **consolidamento e promozione del posizionamento nazionale ed europeo all'interno delle catene globali del valore**, facilitando l'attrazione di investimenti greenfield, anche all'interno di iniziative di reshoring e nearshoring; supportando la partecipazione delle imprese a progetti di portata europea, soprattutto nelle filiere emergenti di frontiera;
 - ▶ **supporto all'export e all'internazionalizzazione**, sostenendo le vendite dirette all'estero, al fine di favorire l'accesso ai mercati esteri da parte delle imprese non esportatrici e rafforzando la presenza di quelle aziende che già vi operano; supportando l'adozione da parte delle imprese di soluzioni digitali utili per le esportazioni e l'internazionalizzazione; favorendo lo sviluppo di progetti internazionali, con particolare attenzione a quelli intrapresi dalle aziende leader di filiera.
- Il perseguimento efficace delle priorità strategiche sopra delineate è legato ad **almeno quattro fattori di contesto abilitanti**, trasversali alle aree di focus considerate, ovvero l'avvio di un processo di **semplificazione e razionalizzazione** degli iter burocratici che faciliti l'attività d'impresa e l'attrazione di investimenti dall'estero, il rafforzamento delle **competenze manageriali, digitali e tecnologiche** delle imprese, l'adeguato **sviluppo del comparto della logistica e dei trasporti** la promozione di un **sistema di supporto alle attività di R&S** e lo sviluppo del **mercato dei capitali**.
- In tale contesto, CDP può intervenire, secondo criteri di **addizionalità e complementarità**, contribuendo a **colmare i gap di investimento** tipici dei settori e dei territori oggetto di intervento, in cui gli operatori di mercato non riescono a mobilitare risorse adeguate e che richiedono una **capacità di commitment sul lungo periodo**, favorendo l'individuazione e il finanziamento di progetti di sviluppo di aziende leader di filiera, al fine di promuovere il **consolidamento di ecosistemi produttivi**.
- Per garantire trasparenza e accountability dei processi decisionali, CDP si propone di misurare la qualità e l'impatto degli interventi supportati. A tal fine, per ciascun campo di intervento, CDP si avvale di un **set di KPI** per il monitoraggio e la valutazione.



1. Contesto di riferimento

1.1 Quadro internazionale di riferimento per il sostegno alle filiere strategiche

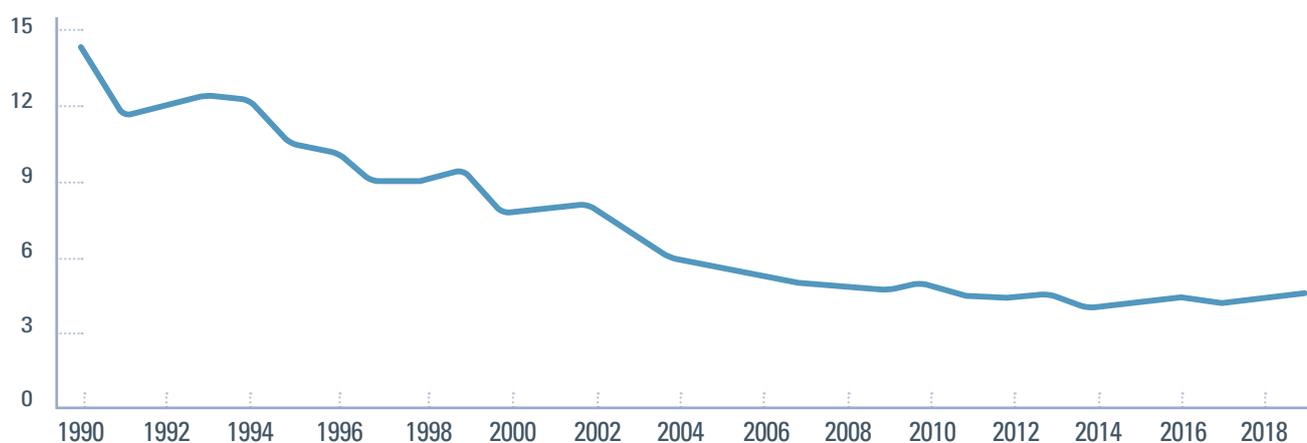
1.2 Posizionamento dell'Italia: punti di forza e gap da colmare

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 QUADRO INTERNAZIONALE DI RIFERIMENTO PER IL SOSTEGNO ALLE FILIERE STRATEGICHE

 A partire dalla **prima metà degli anni '90**, la **liberalizzazione degli scambi internazionali** e la contestuale **riduzione delle barriere tariffarie** hanno favorito **l'allungamento e l'articolazione delle catene del valore** (c.d. Global Value Chain – GVC) (grafico 1). In questo contesto, **l'offerta di manodopera a basso costo nei Paesi emergenti**, la **diffusione delle tecnologie informatiche** e **l'introduzione di importanti innovazioni nella logistica** hanno contribuito ad accelerare l'integrazione dei mercati e la frammentazione dei processi produttivi.

GRAF. 1 – DAZI MEDI APPLICATI A LIVELLO MONDIALE (%)

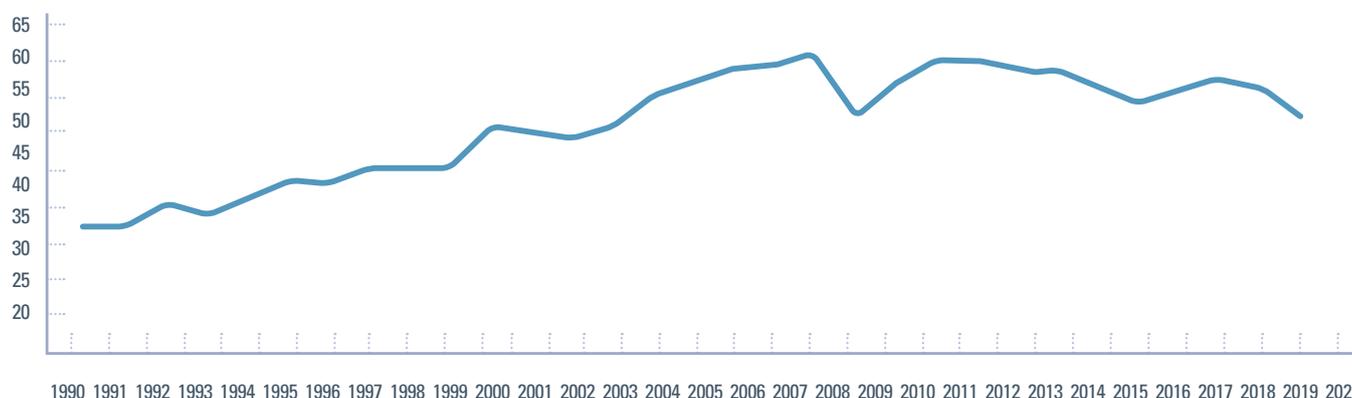


Fonte: elaborazione CDP su dati World Bank

Nota: i dazi medi sono calcolati come media dei tassi effettivamente applicati a livello mondiale su tutti i prodotti soggetti a dazi, ponderata per le quote di import di ciascun Paese partner.

 Negli anni successivi alla Grande Crisi Finanziaria (2007-2008), al contrario, si è assistito ad un **processo di graduale ma profonda trasformazione degli assetti internazionali**, con l'affermazione di nuovi paradigmi produttivi incentrati su **catene del valore più corte** e, dunque, meno vulnerabili. A tale riconfigurazione geografica delle GVC hanno contribuito una serie di **fattori**, tra cui il **rialzo dei costi di trasporto via mare**, la **riduzione della forbice salariale** tra economie avanzate e Paesi emergenti¹, il ruolo sempre più centrale delle **tecnologie dell'automazione**, la diffusione di **politiche commerciali più restrittive** e gli imperativi di **sostenibilità ambientale e sociale** associati alle attività produttive². Questa "nuova normalità", caratterizzata da una **più lenta crescita del commercio mondiale e dei flussi di investimento transfrontalieri**, è stata denominata "**slowbalisation**" (grafico 2).

GRAF. 2 – QUOTA DEL COMMERCIO MONDIALE (% DEL PIL MONDIALE)



Fonte: elaborazione CDP su dati World Bank

¹ Tra il 2008 ed il 2019 i salari reali in Cina sono più che raddoppiati, un incremento che ha interessato anche i lavoratori del comparto manifatturiero e che è in parte legato all'eccezionale miglioramento della produttività, ormai quasi equivalente a quella occidentale. Fonte dati: International Labour Organization (ILO), Global Wage Report 2021-21, 2020.

² World Investment Report 2020, UNCTAD.

 La **crisi** determinata dal **Covid-19**, la successiva, repentina, **ripresa delle attività** e, negli ultimi mesi, gli **effetti dell'invasione russa dell'Ucraina** hanno ulteriormente accentuato le criticità legate agli assetti delle catene di fornitura globali. Questi eventi, infatti, hanno prodotto stop repentini dell'esportazione di alcune materie prime o semilavorati essenziali per le industrie europee evidenziando la **fragilità di filiere** troppo **lunghe, poco diversificate geograficamente e organizzate secondo la logica del just-in-time**.

 La **riorganizzazione dei processi produttivi internazionali in atto** non rappresenta un processo unidirezionale e **può**, dunque, **prevedere molteplici traiettorie di sviluppo**³. Tra queste, lo scenario al centro delle politiche messe in campo dalle istituzioni comunitarie per le aziende europee è quello di un graduale **accorciamento e di una razionalizzazione delle GVC**, con l'obiettivo di perseguire un'**autonomia strategica nei settori ritenuti più rilevanti**⁴, rilanciandone la **competitività** a livello mondiale, nell'ambito di un **nuovo equilibrio tra efficienza, resilienza, sostenibilità e circolarità**⁵.

 Tale processo di accorciamento delle filiere globali passa attraverso la promozione di investimenti "greenfield" in ambiti tecnologici e produttivi ad oggi non presidiati dalle imprese nazionali. Questi investimenti possono realizzarsi anche all'interno di **iniziative di reshoring** – cioè di rimpatrio delle produzioni precedentemente delocalizzate – o di **nearshoring** – in cui le attività produttive sono trasferite in Paesi vicini a quelli di origine delle produzioni precedentemente delocalizzate. Realizzata a livello europeo, questa strategia contribuirebbe a una maggiore **diversificazione e condivisione dei rischi** (anche di natura geopolitica e climatica) e all'**aumento del peso specifico dell'intero blocco regionale nell'economia mondiale**.

³ Zhan, J. X. (2021). GVC transformation and a new investment landscape in the 2020s: Driving forces, directions, and a forward-looking research and policy agenda. *Journal of International Business Policy*, 206-220.

⁴ European Commission (2021), *Trade Policy Review - An Open, Sustainable and Assertive Trade Policy*.

⁵ European Union (2021). *Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy*. Per ulteriori dettagli sulla rilevanza strategica del riciclo e del riuso di materie prime scarsamente disponibili in Europa si rimanda al documento di Linee Guida Strategiche Settoriali per l'Economia Circolare.

1.2 POSIZIONAMENTO DELL'ITALIA: PUNTI DI FORZA E GAP DA COLMARE

 Punti di forza	 Gap da colmare
<p>Medie imprese tra le più produttive in UE</p> <hr/> <p>Elevata diversificazione della produzione</p> <hr/> <p>Forte integrazione nelle catene del valore europee</p> <hr/> <p>Elevata propensione all'export e all'internazionalizzazione</p>	<p>Prevalenza di micro e piccole imprese</p> <hr/> <p>Ritardo nei segmenti ad alta tecnologia</p> <hr/> <p>Limitata capacità di attrarre e trattenere gli investimenti dall'estero</p> <hr/> <p>Posizionamento internazionale eccessivamente centrato su mercati maturi</p>

1.2.1 Dimensionamento delle imprese, produttività e specializzazione manifatturiera

 Il tessuto produttivo italiano è caratterizzato da una **elevata frammentazione verticale delle catene di fornitura**, che si riflette in una netta prevalenza di micro e piccolissime imprese e **una dimensione media aziendale che in Italia è un terzo rispetto alla Germania**.

 La ridotta dimensione d'impresa, in assenza di un forte coordinamento strategico con gli attori delle filiere di appartenenza, ha delle ripercussioni sulla **competitività e sull'efficienza dell'intero** sistema produttivo nazionale: imprese di minori dimensioni, infatti, presentano strutturalmente più limiti nella capacità di investimento, ricerca, innovazione e, in ultima analisi, **produttività**.

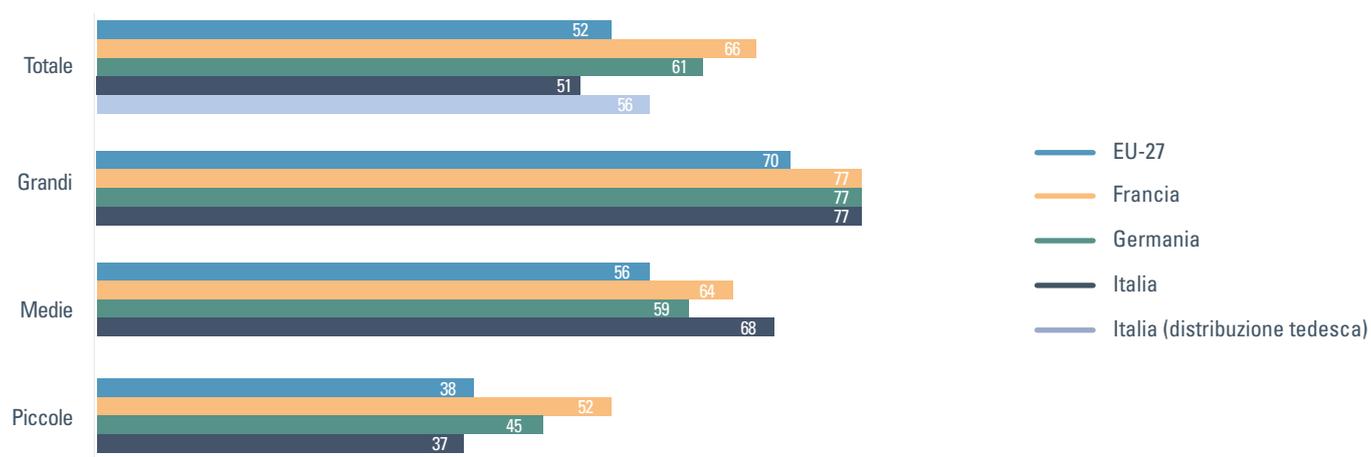
 In particolare, con riferimento al tema della **dimensione d'impresa**⁶ e della **produttività** (misurata come valore aggiunto per addetto), si evidenzia che in Italia:

1. la **produttività delle imprese** è pari in media a 51 mila euro per addetto, un valore molto inferiore rispetto a quello tedesco (61 mila euro) e francese (66 mila euro);
2. le **piccole imprese** presentano una produttività inferiore rispetto a quelle tedesche di quasi 8 mila euro (37 mila euro rispetto a 45 mila euro) e di circa 15 mila euro rispetto alle imprese francesi di analoga dimensione (52 mila);
3. le imprese di **media dimensione** invece, risultano essere **più produttive di quelle tedesche e francesi** (68 mila euro rispetto a 59 mila euro in Germania e 64 mila euro in Francia). Il problema è che sono troppo poche (circa 24 mila, lo 0,6% del totale rispetto, ad esempio, al 2,2% del totale in Germania) e quindi non riescono ad influire significativamente sulla produttività media del sistema.

 Applicando la **distribuzione delle medie imprese che si ha in Germania al tessuto imprenditoriale italiano** (e dunque ipotizzando che una quota di imprese compia il salto dimensionale, passando da piccola a media) e mantenendo ferme le soglie di produttività delle aziende italiane, si otterrebbe per il nostro Paese un **aumento della produttività totale di circa il 10%** che porterebbe a **56 mila euro il livello medio per addetto, dimezzando così il gap di produttività con le imprese tedesche** (grafico 3). Basterebbero cioè 70 mila aziende medie in più per cambiare completamente la narrativa sulla bassa produttività italiana.

⁶ Le classi dimensionali delle imprese sono così composte: micro, da 0 a 9; piccole, da 10 a 49 addetti; medie, da 50 a 249 addetti; grandi, oltre 250 addetti.

GRAF. 3 – PRODUTTIVITÀ MEDIA DELLE IMPRESE ITALIANE E CONFRONTO CON GERMANIA, FRANCIA, UE27 (€ MIGLIAIA, VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO)



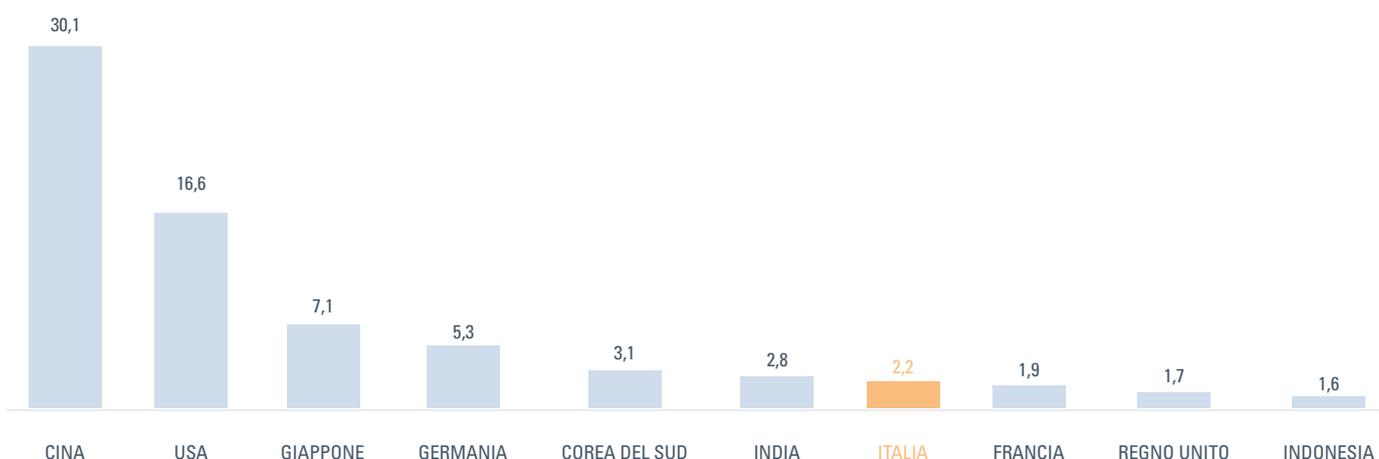
Fonte: elaborazione CDP su dati Eurostat

 **In un contesto di competizione globale**, è cruciale per le imprese **crescere dimensionalmente** e **rafforzare il coordinamento strategico** con gli altri attori della filiera, così da poter beneficiare di economie di scala, e di una maggiore resilienza agli shock.

 Lo è ancora di più oggi dopo l'emergenza Covid e alla luce dei cambiamenti nello scenario globale in conseguenza dell'invasione dell'Ucraina. Questi fattori stanno delineando un **mondo complesso per le piccole realtà** in cui è **necessario avere la capacità finanziaria** e una dotazione di capitale umano adeguata sia quantitativamente, sia qualitativamente per innovare e **accrescere l'utilizzo di tecnologie digitali**. Alla luce di questi cambiamenti la **crescita dimensionale diventa una leva imprescindibile per la sopravvivenza e il futuro delle aziende**.

 Per quanto riguarda la specializzazione produttiva, l'Italia è il settimo Paese al mondo nella classifica dei produttori, con una quota sul valore aggiunto manifatturiero globale del **2,2%** (grafico 4).

GRAF. 4 – GRADUATORIA DEI PAESI PIÙ INDUSTRIALIZZATI (QUOTA DI VALORE AGGIUNTO MANIFATTURIERO, 2020)



Fonte: elaborazione CDP su dati IHS- Global Insight

 **I settori con la più elevata quota di valore aggiunto** sono **macchinari, prodotti in metallo, alimentari, tessile e abbigliamento**, che generano quasi il 50% del valore aggiunto prodotto in Italia, garantendo una leadership a livello globale.

Ma la forza dell'industria italiana è sostenuta anche da **un grado elevato di diversificazione della produzione**, asset strategico per lo sviluppo economico⁷, in cui è **terza al mondo dopo Cina e USA**⁸. La stessa misura applicata al **valore dell'export manifatturiero** colloca l'Italia al **primo posto**, davanti a Germania e USA⁹.

La nostra economia, tuttavia, mostra un **ritardo nei settori più tecnologici**, ovvero nei comparti **ad alta intensità di capitale cognitivo e lavoro qualificato**. È una criticità che riflette una **struttura industriale nella quale sono poco numerose le grandi imprese in grado di sostenere i costi e i rischi degli investimenti in attività di ricerca**, e sconta più in generale **i limiti del sistema italiano di creazione e diffusione delle conoscenze** (scuola, università e centri di ricerca). Nonostante il lieve aumento degli ultimi anni, la spesa in R&S da parte delle imprese italiane vale poco meno dell'1% del PIL e rimane ben più bassa rispetto alla media UE (circa 1,5%) e molto inferiore a quella delle imprese tedesche (oltre il 2%)¹⁰.

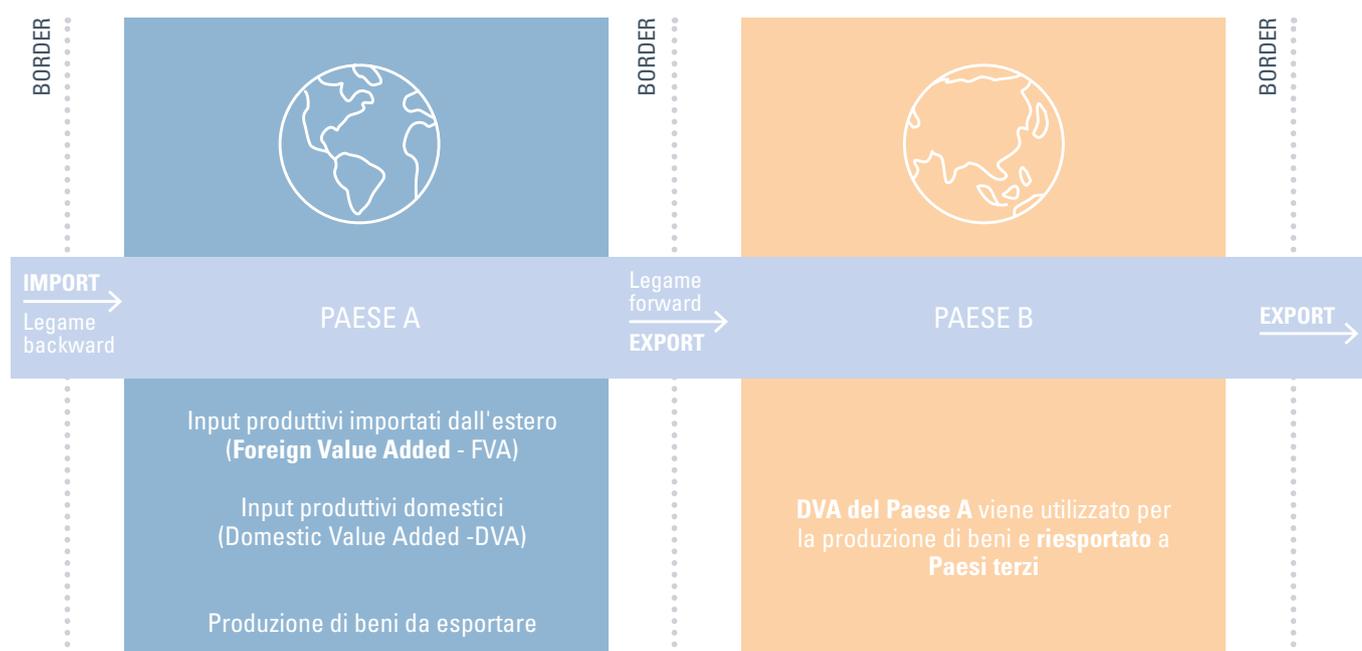
Con riferimento al **numero di domande di brevetti presentate** allo European Patent Office (EPO), l'Italia ricopre una posizione **marginale nei settori ad alto tasso di conoscenza**, che svolgono un ruolo cruciale nella competizione tecnologica globale: **computer** (0,7% del totale delle domande presentate), **semiconduttori** (1,4%), **biotecnologie** (1,5%) e **farmaceutico** (2,1%)¹¹. Le conseguenze di questo ritardo non sono confinate alla debolezza di questi settori specifici, ma si propagano nel sistema economico e sociale – data la natura pervasiva delle tecnologie “abilitanti” che essi sviluppano – e ne limitano le potenzialità.

1.2.2 Posizionamento nelle GVC e attrattività del sistema Paese

L'Italia risulta **particolarmente interconnessa all'interno delle GVC** e la sua partecipazione è progressivamente aumentata nel corso degli anni. Stando agli ultimi dati disponibili, **oltre il 40% dell'export complessivo italiano è costituito da beni prodotti all'interno delle GVC**.

In quel contesto, il nostro Paese occupa una **posizione intermedia**, con legami sia a monte (backward) che a valle (forward) (figura 1). Si configura, cioè, come un'economia **utilizzatrice di valore aggiunto estero nel proprio export** (per oltre il 23%), soprattutto per quanto riguarda i beni intermedi manifatturieri, ma anche **fornitrice di valore aggiunto per le esportazioni di Paesi terzi** (per oltre il 19% dell'export totale).

FIG. 1 – ESPORTAZIONI LEGATE ALLE GVC (% DELLE ESPORTAZIONI TOTALI)



Fonte: elaborazione CDP

⁷ Si veda Imbs e Wacziarg, 2003; Hausmann e Hidalgo, 2010; McIntyre et al., 2018.

⁸ Cfr. Romano L. e Traù F., Italian industry and productivity. Going beyond the mainstream view, in L'Industria, 2020.

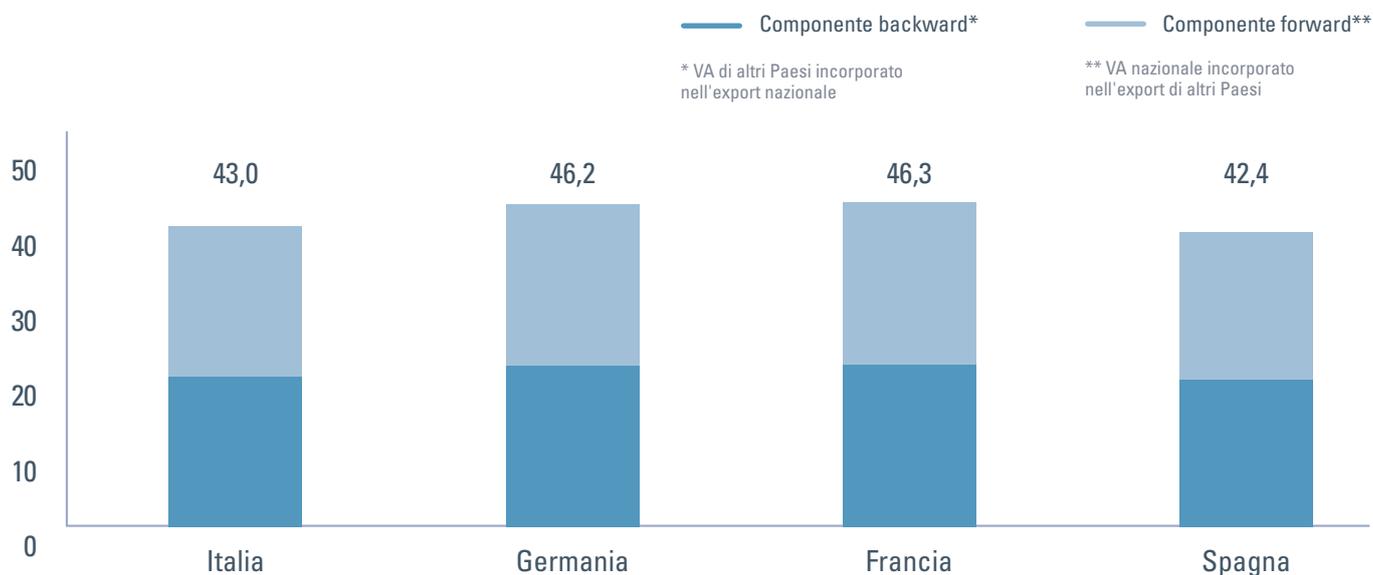
⁹ Ibidem.

¹⁰ Fonte dati Eurostat, riferiti al 2020.

¹¹ Fonte dati European Patent Office, riferiti al 2021.

 Il posizionamento dell'Italia è in linea con quello delle altre principali economie europee e di altri Paesi specializzati in manifattura avanzata. Il **valore relativamente più contenuto della partecipazione alle GVC rispetto alla Francia e alla Germania** è riconducibile in parte alla configurazione del tessuto produttivo italiano che risulta maggiormente caratterizzato dalla prevalenza di piccole e medie imprese, che utilizzano **principalmente input domestici nei loro processi produttivi**, riducendo il peso relativo della componente backward (grafico 5).

GRAF. 5 – ESPORTAZIONI LEGATE ALLE GVC (% DELLE ESPORTAZIONI TOTALI)



Fonte: elaborazione CDP su dati OECD (TIVA)

 Rispetto ad altre economie europee avanzate, le imprese italiane hanno infatti **mantenuto una quota relativamente cospicua della produzione** di beni e servizi **entro i confini nazionali**: circa il **71% delle esportazioni è costituito da valore aggiunto effettivamente prodotto in Italia**, una percentuale superiore a quella registrata da Francia, Spagna e Germania¹².

 Inoltre, **l'Italia rappresenta un nodo centrale della rete produttiva e commerciale europea** all'interno della quale è profondamente integrata in qualità di fornitore di beni e servizi intermedi, oltre che finali. Ad oggi, infatti, **siamo il sesto Paese al mondo per valore di merci vendute in Europa**, con 270 miliardi di euro di esportazioni nel 2021¹³.

 Gli input esteri utilizzati per la produzione di beni domestici da esportare vengono importati per il 50% dall'Europa (legami backward) e il valore aggiunto italiano incorporato in beni di Paesi terzi per circa il 65% appartiene a beni esportati da Paesi europei (legami forward).

 Più nello specifico, le esportazioni di Germania e Francia contengono rispettivamente il 6,4% e il 3,6% del totale del valore aggiunto italiano, che anche attraverso queste economie raggiunge i più importanti mercati extra-UE (Stati Uniti e Cina) e gli altri Paesi membri¹⁴.

 In questo contesto, una maggiore attrattività per gli **investimenti dall'estero** potrebbe rappresentare un fattore strategico per rafforzare e migliorare il **posizionamento del nostro Paese all'interno delle GVC**, con impatti positivi in termini di **competitività e crescita**.

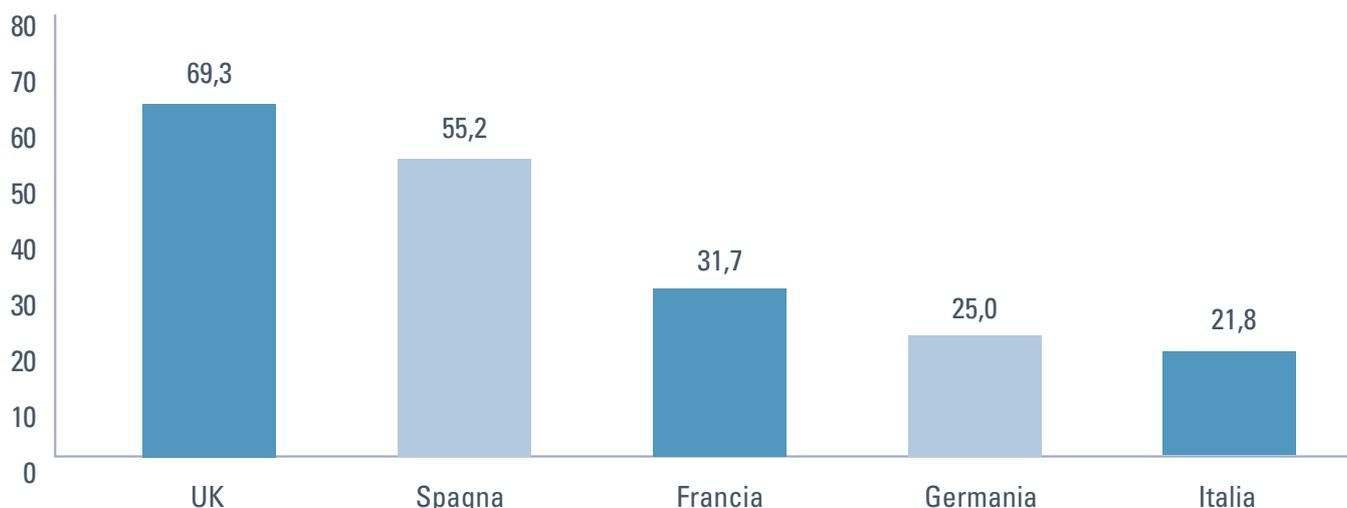
 Sebbene abbia le **potenzialità economiche per essere un Paese molto attrattivo**, infatti, l'Italia registra un volume di **investimenti diretti esteri (IDE) più contenuto rispetto alle altre maggiori economie europee** (grafico 6).

¹² Fonte dati Asian Development Bank, dati riferiti all'ultimo dato disponibile (2019).

¹³ Fonte dati Eurostat.

¹⁴ Cfr. nota 12.

GRAF. 6 – ITALIA MENO ATTRATTIVA DEI PEER (STOCK DI IDE IN ENTRATA IN % DEL PIL, MEDIA 2016-2020)



Fonte: elaborazione CDP su dati UNCTAD

⚠ Le ragioni che emergono nelle indagini internazionali per cui **l'Italia non attrae il proprio fair share di investimenti dall'estero** sono diverse: la **complessità del quadro normativo**, che limita la capacità delle imprese di raggiungere le dimensioni necessarie per essere competitive; l'efficienza e il corretto funzionamento dei mercati dei capitali e del lavoro; una percezione elevata sulla corruzione; la scarsa efficienza con cui la Pubblica Amministrazione risponde ai bisogni delle piccole e medie imprese¹⁵. Ciò ostacola di molto le potenzialità del Paese, considerando che 1/3 dell'export italiano dipende dalle 14 mila multinazionali estere presenti sul nostro territorio.

1.2.3 Internazionalizzazione ed export

🇮🇹 L'Italia occupa l'**ottava posizione a livello globale come Paese esportatore** (dopo Cina, USA, Germania, Paesi Bassi, Giappone, Corea del Sud, Hong Kong e Francia) con una **quota di mercato pari al 2,8%**, più alta della quota di PIL, e un'incidenza dell'export sul PIL del **30%** circa. Tutto ciò malgrado le imprese esportatrici siano poco più del 6% delle imprese manifatturiere e siano quasi tutte (il 90%) concentrate nel centro-nord. Un ampliamento del numero delle imprese esportatrici e l'allargamento ad altre zone del Paese permetterebbero di espandere ulteriormente il nostro ruolo nel commercio mondiale.

📍 La posizione di leadership italiana si evidenzia nel **Trade Performance Index (TPI)**¹⁶, dove, tra gli esportatori mondiali, l'Italia occupa le **prime tre posizioni al mondo in otto raggruppamenti settoriali su dodici**, subito dietro la **Germania** (figura 2).

📍 Peraltro, l'Italia ha consolidato nel tempo la propria leadership come esportatore globale, spostandosi su prodotti a **maggior valore unitario e di migliore qualità**. Una parte rilevante del sistema produttivo italiano ha, infatti, intrapreso un percorso di **upgrading qualitativo** per rispondere alla **crescente concorrenza di prezzo proveniente dai mercati emergenti**.

🏭 Si tratta di una **strategia di riposizionamento del sistema manifatturiero italiano** sui mercati internazionali che si è sviluppata lungo **due direttrici**, assumendo la forma di una **diversificazione sia verticale** (miglioramento della qualità dei beni già prodotti), **sia orizzontale** (verso tipologie di beni più sofisticate)¹⁷.

¹⁵ Tra le indagini internazionali che sintetizzano il posizionamento competitivo dei diversi Paesi in termini di attrattività si segnalano il Doing Business elaborato da World Bank e il Global Attractiveness Index calcolato da The European House – Ambrosetti. Secondo quest'ultimo, l'Italia si colloca al 18° posto su 144 Paesi, con i ritardi più significativi nell'efficienza e nel corretto funzionamento dei mercati dei capitali, dei beni e del lavoro, nell'ambito dei quali si posiziona nella fascia di attrattività medio-bassa.

¹⁶ Il Trade Performance Index è un indicatore sintetico elaborato congiuntamente da WTO e UNCTAD che considera 22 indicatori quantitativi elementari, che per ciascun Paese forniscono la dimensione delle esportazioni, la loro dinamica, il loro rapporto con i flussi di importazione, il grado di diversificazione settoriale e del mercato, la competitività e la specializzazione sia settoriale sia geografica; tale indicatore sintetico è calcolato per 180 Paesi e per 14 diversi raggruppamenti settoriali. Nel grafico sono mostrati solo quelli in cui l'Italia eccelle nel pre-Covid.

¹⁷ Si veda il rapporto Scenari Industriali, Confindustria 2020.

FIG. 2 – GRADUATORIA DEI PAESI PER ESPORTAZIONI (TRADE PERFORMANCE INDEX, 2020)

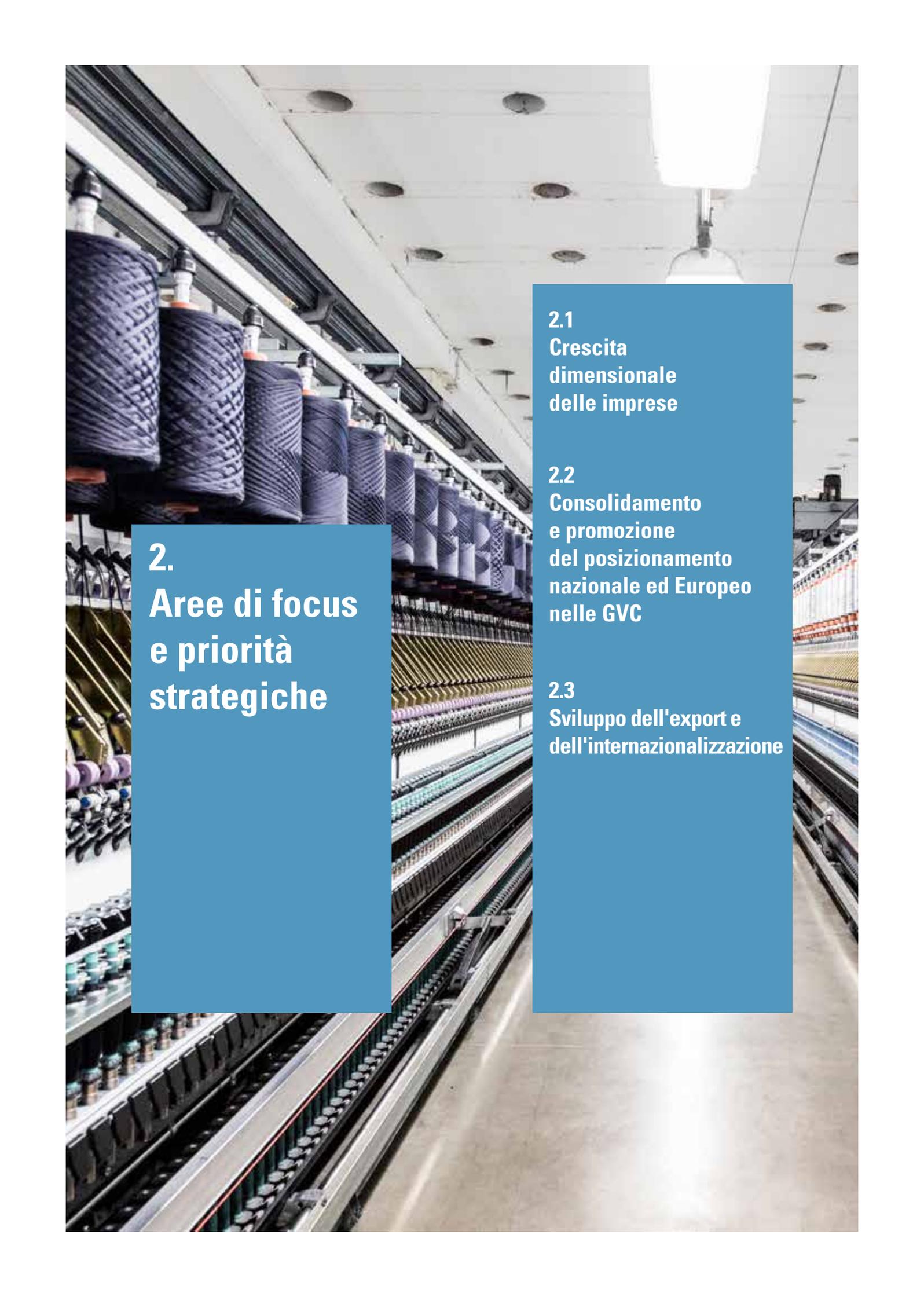
	2018			2006		
	1°	2°	3°	1°	2°	3°
 Mezzi di trasporto	GERMANIA	CINA	ITALIA	GERMANIA	FRANCIA	COREA DEL SUD
 Meccanica non elettronica	GERMANIA	ITALIA	CINA	GERMANIA	ITALIA	SVEZIA
 Chimica	GERMANIA	CINA	FRANCIA	GERMANIA	PAESI BASSI	FRANCIA
 Prodotti manufatti di base*	GERMANIA	CINA	ITALIA	GERMANIA	CINA	SVEZIA
 Prodotti diversi**	GERMANIA	PAESI BASSI	ITALIA	GERMANIA	ITALIA	SVIZZERA
 Meccanica elettrica ed elettrodomestici	GERMANIA	ITALIA	FRANCIA	GERMANIA	ITALIA	FRANCIA
 IT ed elettronica di consumi	GERMANIA	UNGHERIA	SINGAPORE	SVEZIA	CINA	SINGAPORE
 Prodotti alimentari lavorati	GERMANIA	PAESI BASSI	FRANCIA	PAESI BASSI	GERMANIA	FRANCIA
 Prodotti in legno	GERMANIA	FINLANDIA	SVEZIA	GERMANIA	FINLANDIA	SVEZIA
 Tessili	CINA	ITALIA	GERMANIA	ITALIA	GERMANIA	TAIWAN
 Abbigliamento	ITALIA	CINA	FRANCIA	ITALIA	CINA	ROMANIA
 Cuoio, pelletteria e calzature	ITALIA	CINA	FRANCIA	ITALIA	CINA	VIETNAM

* Metalli di base non ferrosi, metalli ferrosi, ceramiche, vetro.

** Strumenti ottici, apparecchiature mediche e fotografiche, giocattoli, strumenti di precisione, armi, munizioni e strumenti musicali.

Fonte: elaborazione CDP su dati TPI

 In questo contesto, permane un punto di debolezza legato ai mercati di sbocco, **ancora fortemente concentrati su economie mature**. Ciò non consente alle imprese italiane di cogliere pienamente le opportunità che possono arrivare da Paesi più dinamici dal punto di vista demografico e, in prospettiva, più promettenti vista la crescita della classe media. **L'Asia, da questo punto di vista, è l'area geografica con le migliori prospettive**. L'Italia, tuttavia, ha un **ruolo ancora marginale in quei mercati**: a titolo d'esempio, proviene dal nostro Paese meno dell'1% dei beni importati da Malesia e Thailandia a livello globale, a fronte di valori che per la Germania sono rispettivamente pari al 3,2% e al 2,7%.



2. Aree di focus e priorità strategiche

**2.1
Crescita
dimensionale
delle imprese**

**2.2
Consolidamento
e promozione
del posizionamento
nazionale ed Europeo
nelle GVC**

**2.3
Sviluppo dell'export e
dell'internazionalizzazione**

2. AREE DI FOCUS E PRIORITÀ STRATEGICHE



- Il graduale processo di riorganizzazione degli assetti produttivi internazionali in corso rappresenta **un'importante opportunità per l'Italia e per le imprese nazionali**, per ripensare il proprio ruolo e posizionamento strategico nell'ambito di catene del valore più corte e regionalizzate.
- In coerenza con quanto elaborato a livello europeo¹⁸, **nel definire il perimetro di riferimento delle filiere strategiche** per il sistema produttivo italiano, è opportuno prendere in esame **tre dimensioni tra loro collegate**:
 1. il **potenziale economico e di mercato della filiera**, cioè il suo peso nell'economia (attuale e/o realizzabile in prospettiva);
 2. il **grado di innovatività tecnologica**, dunque quanto la filiera in esame preveda l'applicazione di tecnologie innovative di tipo strategico¹⁹ e di importanti risultati di attività di ricerca e sviluppo (R&S), come ad esempio sistemi di guida autonoma o tecnologie a basse emissioni di carbonio;
 3. l'**importanza a livello sociale e/o politico** per il Paese e l'Europa, perché lo sviluppo del comparto offre risposte concrete alle sfide affrontate dalle nostre società (ad es. i cambiamenti climatici, l'invecchiamento della popolazione) e contribuisce in maniera decisiva al raggiungimento degli obiettivi politici europei di maggiore sostenibilità, circolarità, sicurezza, autonomia e indipendenza tecnologica.
- Muovendo da queste premesse, è possibile individuare **10 filiere strategiche per il sistema produttivo italiano**, organizzate in due distinti cluster: le «**filiere d'eccellenza del Made in Italy**» e le «**filiere abilitanti per la twin transition**» (figura 3)²⁰.

FIG. 3 – LE FILIERE STRATEGICHE PER SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO

FILIERE D'ECCELLENZA DEL MADE IN ITALY		FILIERE ABILITANTI PER LA TWIN TRANSITION	
	AGRIBUSINESS		METALLO E ELETTROMECCANICA
	DESIGN, MODA E ARREDO		CHIMICA E FARMACEUTICA
	AUTOMOTIVE		TURISMO, ARTE E CULTURA
	NAVALMECCANICA		AEROSPAZIO
			RINNOVABILI, BATTERIE E IDROGENO
			SEMICONDUTTORI

Fonte: elaborazione CDP

¹⁸ European Commission (2019). "Strengthening Strategic Value Chains for a future-ready EU Industry", Strategic Forum for Important of Common European Interest.

¹⁹ European Commission (2018). "Re-finding industry Report", Independent High-Level Group on Industrial Technologies

²⁰ Il perimetro delineato è coerente con gli orientamenti strategici di politica industriale definiti sia a livello nazionale che europeo. Con riferimento al quadro nazionale, le 10 filiere individuate intercettano quelle recentemente indicate dal Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) come strategiche (D.M. del 13/01/2022) e, perciò, destinatarie delle agevolazioni previste dai Contratti di Sviluppo (D.DIR. del 25/03/2022) in attuazione di alcune misure del PNRR (M1C2 – Investimento 5.2, M2C2 – Investimento 5.1 e Investimento 5.2). Inoltre, l'insieme delle filiere individuate è coerente con quello dei comparti oggetto di interesse specifico da parte delle strategie europee di politica industriale. Sono infatti tutte comprese nei 14 ecosistemi industriali individuati dalla Commissione europea, e a molte di esse sono dedicate iniziative specifiche di supporto, come le alleanze industriali e i fondi destinati ad Importanti Progetti di Interesse Comune Europeo (IPCEI).

- Gli ambiti individuati sono da intendersi, in una logica di filiera, comprensivi **dell'intero processo produttivo, dalle attività a monte** (es. servizi di R&S) **a quelle a valle** (es. servizi di distribuzione, commercializzazione, assistenza al cliente, manutenzione), che costituiscono peraltro – a seconda della specifica filiera in esame – i segmenti a più alto valore aggiunto.
- Il primo cluster di filiere comprende quei comparti che **svolgono storicamente un ruolo centrale per l'economia italiana**, garantendone prestigio e riconoscibilità sui mercati internazionali. Si tratta di **comparti il cui peso attuale sul sistema produttivo è molto rilevante e la cui domanda globale ha registrato tassi medi annui di crescita positivi nell'ultimo decennio**.
- Rientrano in questo aggregato tutti i segmenti del **settore primario** (agricoltura, allevamento, silvicoltura e pesca), il **«core» dell'industria manifatturiera nazionale** (industria alimentare e delle bevande; design, moda e arredo; automotive; navalmeccanica; metallo e elettromeccanica; chimica e farmaceutica) e i **settori terziari legati ad attività turistiche, artistiche e culturali**. Considerate nel loro complesso, queste sette filiere rappresentano un quinto del valore aggiunto nazionale, e oltre i quattro quinti delle esportazioni totali (figura 4)²¹.

FIG. 4 – LE "FILIERE D'ECCELLENZA DEL MADE IN ITALY"

	VALORE AGGIUNTO (peso della filiera sul totale dell'economia. %)	EXPORT	DINAMICA GLOBALE (CAGR 2009-2019. %)
COMPARTI PRIMARI			
 AGRIBUSINESS	4	9	+4
MANIFATTURA			
 "CORE" MANIFATTURIERO	11	72	+5
SERVIZI			
 TURISMO, ARTE E CULTURA	5	-	+4
TOTALE	20	81	

	VALORE AGGIUNTO (peso della filiera sul totale della manifattura. %)	EXPORT	DINAMICA GLOBALE (CAGR 2009-2019. %)
 INDUSTRIA AGROALIMENTARE	11	8	+4
 DESIGN, MODA E ARREDO	14	15	+4
 AUTOMOTIVE	5	8	+6
 NAVALMECCANICA	1	1	+1
 METALLO E ELETTROMECCANICA	38	38	+5
 CHIMICA E FARMACEUTICA	8	14	+4
TOTALE	78	84	

Fonte: elaborazione CDP su dati Istat, WITS e UNWTO

- Il secondo gruppo di filiere comprende comparti che **intercettano veri e propri fenomeni trasformativi emergenti, cruciali** per il raggiungimento degli obiettivi strategici europei e nazionali legati alle transizioni energetica e digitale, che sebbene rappresentino **nicchie produttive estremamente promettenti, sono ancora marginali** se rapportate all'ecosistema industriale del Paese nel suo complesso. In particolare:
 - ▶ **aerospazio**. I campi di applicazione innovativi delle **tecnologie aerospaziali** sono tra i più svariati: dalla mobilità intelligente alla telemedicina; dall'agricoltura di precisione al monitoraggio dei flussi migratori. Si tratta di un **settore in espansione negli ultimi anni, considerato che solo nel 2020 è stato lanciato in orbita il 40% dei satelliti attualmente operativi**, per la maggior parte ad opera di Cina e Stati Uniti. L'Italia in questo comparto potrebbe svolgere un ruolo di rilievo, figurando tra i fondatori dell'Agenzia Spaziale Europea e rappresentando un centro di eccellenza a livello internazionale per la ricerca e sviluppo del settore, posizionandosi al sesto posto al mondo (dopo USA, Russia, Francia, Cina, Giappone) e seconda in Europa, in termini di investimenti in relazione al PIL²²;
 - ▶ **semiconduttori**. In quanto componenti indispensabili dei chip, sono input essenziali per la realizzazione di applicazioni avanzate nei settori a più alta intensità tecnologica quali le comunicazioni, l'informatica, la sanità e i trasporti, **la cui domanda globale è in grande espansione**. È un campo, questo, in cui l'Europa registra un'elevata dipendenza da forniture estere, soprattutto per quel che riguarda i chip all'avanguardia: i produttori europei di semiconduttori rappresentano solo il 10% della produzione mondiale e non presidiano i segmenti a più elevato valore aggiunto della filiera relativi alle fasi di design e fabbricazione. L'Italia, pur avendo fatto importanti progressi nel settore negli ultimi anni, con un promettente aumento in termini di capacità produttiva e diverse realtà altamente specializzate, resta in larga parte dipendente dall'estero per soddisfare il proprio fabbisogno nazionale;

²¹ Istat, dati riferiti al 2019.²² Osservatorio Space Economy, La Space Economy per la competitività e lo sviluppo sociale del Paese, 2022.

- **rinnovabili, batterie e idrogeno**²³. Nell'ambito delle **tecnologie rinnovabili**, l'Europa detiene attualmente quote di mercato globale piuttosto limitate, quando non del tutto irrilevanti (come nel caso dei pannelli fotovoltaici)²⁴. Pur nel contesto di sostanziale ritardo che caratterizza l'industria europea in questi comparti, l'Italia vanta una buona posizione competitiva, rispetto agli altri Paesi UE27, per alcune tecnologie rinnovabili (cosiddette tecnologie FER al 100%), come moltiplicatori di velocità e turbine idrauliche²⁵. Tuttavia, a livello nazionale, nel confronto con il totale dei principali settori di appartenenza (meccanica, elettronica ed elettrotecnica), la rilevanza delle tecnologie rinnovabili appare ancora limitata, con una quota pari ad appena l'1% del valore della produzione ed il 2% dell'export²⁶.

Accanto al sottoinsieme di tecnologie core per la realizzazione di impianti rinnovabili, tra le principali tecnologie ausiliarie (legate cioè alla transizione green in modo più trasversale) spiccano per importanza e strategicità i **sistemi di accumulo** sia per il loro ruolo abilitante per l'integrazione delle fonti rinnovabili all'interno della rete elettrica, sia per il loro contributo fondamentale all'elettrificazione dei trasporti. Quello delle batterie è un **mercato in rapida crescita**: nel periodo 2010-2019 le esportazioni globali sono più che raddoppiate, con un tasso di crescita medio annuo pari al 9%²⁷. Tuttavia, l'Europa è un produttore ancora marginale in questo ambito, con una quota di mercato globale che nel 2019 si aggirava attorno al 3%, a fronte dell'85% rappresentato da Paesi asiatici²⁸. Anche in Italia il settore si trova in una fase di sviluppo ancora embrionale: nel confronto con la filiera delle tecnologie e della componentistica per impianti rinnovabili, rappresenta infatti rispettivamente poco più di un terzo e di un quarto del valore della produzione e dell'export. Resta inoltre elevata la dipendenza dall'estero²⁹.

Strettamente legata ad un corretto sviluppo della produzione di energia da fonti rinnovabili è la filiera dell'**idrogeno** che, da un lato, dipende direttamente dal potenziamento delle FER per la produzione "verde" e, dall'altro, potrebbe in prospettiva sopperire ai problemi di non programmabilità e intermittenza tipici delle rinnovabili. **Nei prossimi 30 anni la produzione globale di idrogeno è prevista crescere in modo significativo**, passando dal coprire una fetta quasi nulla della domanda globale energetica ad un valore tra il 12 e il 22%³⁰. In questo contesto, pur non vantando player industriali specializzati di rilievo, l'Italia può fare leva su un buon ecosistema di competenze e di produzioni industriali correlate. Nello specifico per quanto riguarda la produzione di elettrolizzatori e componenti ad essi collegati, l'Italia si posiziona seconda solo alla Germania con una quota di poco più di un quarto (25,2%) della produzione UE³¹.

La rilevanza strategica di questi comparti è confermata sia dai numerosi progetti di interesse comune europeo (IPCEI) in corso di definizione, sia dalle risorse stanziare nell'ambito del PNRR, che ne individua la portata trasformativa per il sistema Paese nel suo complesso. Per il settore aerospaziale, nel periodo 2021-2026, sono stati allocati complessivamente circa 4,5 miliardi di euro (di cui 2,3 miliardi di euro di risorse previste dal PNRR e del fondo complementare e i restanti finanziamenti stanziati nell'ambito di altri fondi nazionali). Le tecnologie rinnovabili e i sistemi di accumulo sono tra i comparti destinatari delle agevolazioni previste dai Contratti di Sviluppo (D.DIR. del 25/03/2022) in attuazione degli investimenti previsti dal PNRR (M2C2 – Investimento 5.2), con 1 miliardo di euro di risorse assegnate complessivamente (di cui 400 milioni di euro per la tecnologia fotovoltaica, 100 per quella eolica e 500 per le batterie). Inoltre, a sostegno delle imprese italiane nel settore strategico delle batterie sono stati attivati due IPCEI per un valore complessivo di 1 miliardo di euro. Infine, per lo sviluppo della catena del valore dell'idrogeno, il PNRR mette a disposizione 450 milioni di euro, di cui 250 stanziati nell'ambito di progetti IPCEI. A imprese italiane è inoltre stato assegnato oltre 1 miliardo di euro nell'ambito del primo IPCEI sull'idrogeno che ha ottenuto il via libera della Commissione europea al finanziamento di 5,4 miliardi di aiuti pubblici.

- Per le filiere individuate, alla luce dei punti di forza e dei gap evidenziati nella precedente sezione, si ritiene necessario supportare, in particolare, **tre aree di intervento prioritarie**:
 - sostegno alla **crescita dimensionale** delle imprese;
 - consolidamento e promozione del **posizionamento nazionale ed europeo nelle GVC**;
 - sostegno all'**export** e all'**internazionalizzazione**.

²³ Per un'analisi della rilevanza di questi comparti per gli obiettivi di transizione energetica, si vedano le relative Linee Guida Strategiche Settoriali. Inoltre, nello stesso documento, si sottolinea l'importanza del sostegno a progetti di sviluppo industriale nell'ambito dei vettori energetici alternativi (i.e., biogas).

²⁴ Nel 2020 l'Europa realizzava appena il 3% dei moduli fotovoltaici mondiali, rispetto al 67% prodotto in Cina. È invece migliore la situazione che riguarda lo sviluppo di turbine eoliche: nel 2021, tre aziende europee figuravano tra i primi 10 produttori mondiali, con una quota di circa il 30% delle installazioni complessive a livello mondiale, a fronte del 45% realizzato dalle 6 aziende cinesi presenti nella stessa classifica. Fonti: Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems, ISE, Photovoltaics Report (2022) e BloombergNEF, 2021 Global Wind Turbine Market Shares report (2022).

²⁵ La metodologia alla base dell'identificazione del perimetro delle tecnologie per impianti rinnovabili è descritta nei seguenti rapporti e approfondimenti: "Le energie rinnovabili: sfide e opportunità per il manifatturiero italiano", a doppia firma Prometeia e Intesa Sanpaolo (2022), "Transizione energetica: la filiera delle tecnologie delle rinnovabili in Italia", a cura della Direzione Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo (2021), "Libro bianco per uno sviluppo efficiente delle fonti rinnovabili al 2030" pubblicato da Confindustria (2018).

²⁶ Istat e Eurostat, dati riferiti al 2019.

²⁷ UNComtrade, dati riferiti al 2019.

²⁸ European Commission, Report on the Implementation of the Strategic Action Plan on Batteries: Building a Strategic Battery Value Chain in Europe (2019).

²⁹ Cfr. nota 26.

³⁰ IRENA, Geopolitics of the Energy Transformation, 2022.

³¹ The European House-Ambrosetti, H2 ITALY 2050, 2020.

2.1 CRESCITA DIMENSIONALE DELLE IMPRESE

- Si delineano **due direttrici strategiche di intervento** legate alle diverse **modalità di crescita** percorribili, **da non considerarsi necessariamente alternative tra loro, ma potenzialmente complementari. Un corretto mix di azioni durante le varie fasi del ciclo di vita aziendale**, infatti, può risultare di fondamentale importanza per acquisire una dimensione più rilevante. In particolare, le due linee individuate riguardano:
 - ▶ **sostegno alla crescita «interna o organica»** delle imprese, attraverso **progetti di sviluppo** nelle diverse fasi del business, che possono sostanziarsi in **investimenti espansivi della capacità produttiva** in strutture esistenti, nella **realizzazione di unità addizionali** di tipo produttivo, logistico o commerciale, nella **creazione di nuove imprese controllate** e finanziamento/accompagnamento alla crescita di startup e PMI innovative. Particolarmente strategico in questo ambito è il **supporto alle aziende leader di filiera**, cioè quelle che sono al centro di uno o più ecosistemi produttivi e svolgono un ruolo trainante per tutte le imprese che ne fanno parte. Il sostegno mirato agli investimenti espansivi di questi attori pivotali ha un **duplice obiettivo**: da un lato, **favorire la nascita ed il consolidamento di campioni industriali nazionali ed europei** e, dall'altro, **stimolare ed alimentare, indirettamente, processi di crescita nelle imprese collegate all'intera catena**, sia a monte che a valle;
 - ▶ **sostegno alla crescita «esterna»**, sia attraverso M&A, sia mediante forme di coordinamento tra imprese. In particolare:
 - **operazioni di acquisizione, fusione e joint venture.** Il supporto a progetti di aggregazione di questo tipo, attraverso la realizzazione di sinergie strategiche tra aziende/startup innovative operanti nello stesso settore, simili o complementari, ha l'obiettivo di **creare dei veri e propri poli di valore, capaci di affermarsi a livello nazionale ed internazionale in termini sia economici che finanziari**. Nel corso degli anni, le **attività di fusione e acquisizione (M&A)** si sono imposte nel nostro Paese come **strumenti chiave a supporto dei processi di crescita** di molte imprese **e di consolidamento** in diversi settori economici. **Nel 2021**, sulla scia della repentina ripresa delle attività economiche "post-pandemia", **il mercato italiano dell'M&A ha visto la chiusura di oltre 1.200 operazioni** (miglior risultato in termini di volumi dal 1988 ad oggi) **per un controvalore complessivo superiore ai 100 miliardi di euro**, in crescita rispetto agli anni precedenti³². Tuttavia, **i risultati del primo semestre del 2022 registrano un calo**, soprattutto a causa del rallentamento delle attività dei buyer di natura industriale legato al perdurare del contesto globale di incertezza e della forte volatilità dei mercati dei capitali³³. In continua crescita, invece, il mercato del Venture Capital (VC), che è passato da circa 600 milioni di euro nel 2019 a 1,9 miliardi di euro nel 2021, superando il miliardo di euro nel primo semestre del 2022. Proprio **in tale scenario, affiancare le imprese nei loro percorsi di crescita per linee esterne assume una rilevanza, se possibile, ancora maggiore**;
 - **consorzi, alleanze strategiche, organizzazioni interprofessionali e di produttori, contratti di rete e di filiera**, finalizzate **all'integrazione verticale e orizzontale delle catene produttive e al perseguimento di obiettivi strategici comuni di crescita**. Tali modelli organizzativi consentono la creazione o il consolidamento di un network attraverso il quale **più imprese, generalmente di piccole dimensioni**, pur mantenendo autonomia giuridica e operativa³⁴, **coordinano la propria attività al fine di beneficiare** di una maggiore massa critica e, più in generale, **dei vantaggi connessi alle economie di scala e di scopo** che sono tipicamente appannaggio delle medie e delle grandi aziende. Attraverso questi accordi, le imprese possono infatti accedere ai benefici derivanti dalla **condivisione di investimenti, competenze, strumenti, macchinari, mercati, canali di distribuzione e di fornitura** senza dover acquisire questi asset in autonomia, riducendo così sia i costi che i rischi sostenuti. Data la frammentazione del sistema produttivo italiano, la realizzazione di accordi strutturati di collaborazione interaziendale è uno **strumento chiave che può consentire alle imprese di minori dimensioni di rafforzare la propria capacità competitiva**, soprattutto nei mercati esteri, e rispondere efficacemente alle nuove sfide dettate dalla riorganizzazione degli assetti produttivi in corso a livello globale, dai cambiamenti climatici e dalla transizione energetica e digitale (c.d. twin transition).

³² Rapporto M&A di KPMG, 2021.

³³ Rapporto M&A di KPMG, primo semestre 2022.

³⁴ L'importanza del mantenimento dell'autonomia costituisce un aspetto culturale estremamente importante nell'ambito del sistema imprenditoriale italiano, di cui è caratteristica peculiare. Anche per questo motivo, il supporto a queste forme di collaborazione tra imprese come strumento di crescita ha un'elevata rilevanza strategica per il nostro Paese.

2.2. CONSOLIDAMENTO E PROMOZIONE DEL POSIZIONAMENTO NAZIONALE ED EUROPEO NELLE GVC

- Si delineano **due direttrici strategiche di intervento** finalizzate a favorire la partecipazione dell'Italia e delle imprese italiane al processo di regionalizzazione a livello europeo delle filiere produttive strategiche:
 - ▶ **sostegno agli investimenti greenfield** orientati ad aumentare la quota di aziende che riorganizzano le proprie attività in ottica più regionale (compresi quelli legati a **iniziative di reshoring e nearshoring** delle catene di fornitura e/o degli impianti produttivi di imprese già inserite in GVC). Nonostante la **complessità e i costi molto elevati associati a questo tipo di iniziative** (soprattutto nel caso di reshoring o nearshoring di interi impianti e linee produttive, piuttosto che delle sole forniture), la scelta di **riorganizzare più localmente le attività della propria catena del valore può garantire una serie di vantaggi per le imprese**. Tra questi: 1) l'**effetto "made-in"**, e cioè la possibilità di far leva, nel caso specifico di reshoring, sul "made-in Italy", percepito all'estero come sinonimo di alta qualità dei materiali e delle lavorazioni, 2) **rafforzamento del brand**, attraverso la maggiore **sostenibilità ambientale e sociale** delle proprie attività, 3) un **maggior controllo** sul processo produttivo, 4) il **miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi pre e post-vendita offerti ai clienti**, 5) l'**avvicinamento alle attività di R&S** per favorire i processi di innovazione, 6) **minori costi e tempi** legati a **trasporti e logistica**, 7) e, con riferimento a quest'ultimo punto, una **maggiore produttività**³⁵. È importante sottolineare che il supporto ai processi di reshoring in Italia, nello specifico, va inquadrato nel più ampio ventaglio di **iniziative a favore dell'attrazione degli investimenti, da parte di operatori sia italiani che esteri**. In quest'ottica, l'obiettivo è dunque quello di migliorare l'attrattività dei nostri territori e **facilitare, senza distinzioni, i processi di rientro, ingresso e consolidamento** in Italia delle attività di imprese sia a controllo italiano che a controllo straniero. In questa direzione va la recente creazione di un Fondo per favorire gli investimenti diretti esteri, accompagnata dall'istituzione presso il Ministero dello Sviluppo Economico di una **segreteria tecnica a supporto del Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri (CAIE)**, con l'obiettivo di elaborare alcune linee guida per facilitare il rientro spontaneo di attività produttive in Italia e favorire e preservare gli investimenti esteri con elevato impatto in termini di crescita economica, occupazionale e di contributo all'innovazione;
 - ▶ **sostegno alle iniziative di partecipazione delle imprese a progetti di portata comunitaria**³⁶, con l'obiettivo di rafforzare la **competitività nazionale ed europea** in settori strategici attraverso una sempre maggiore sinergia e integrazione tra le filiere dei Paesi membri. Il coinvolgimento in programmi di questo tipo rappresenta **un'occasione per le imprese italiane, di ogni dimensione, per ritagliarsi un ruolo di primo piano soprattutto nelle filiere di frontiera** (es., aerospazio, semiconduttori e microelettronica, tecnologie rinnovabili, batterie, e idrogeno) che rappresentano, ad oggi, **nicchie produttive promettenti, ma ancora marginali** all'interno dell'economia italiana nel suo complesso. Queste filiere intercettano veri e propri fenomeni trasformativi emergenti e **il loro sviluppo e consolidamento a livello europeo è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi comunitari** della twin transition, di una maggiore autonomia da forniture estere e di sovranità tecnologica.

2.3. SVILUPPO DELL'EXPORT E DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Si delineano **tre direttrici strategiche di intervento** a supporto delle esigenze delle imprese connesse all'export e all'internazionalizzazione:
 - ▶ **sostegno alle vendite dirette all'estero**, attraverso strumenti e iniziative che favoriscano l'accesso ai mercati internazionali da parte delle imprese non esportatrici e rafforzino la presenza di quelle aziende che già vi operano, con l'obiettivo di **contribuire all'incremento e al consolidamento delle relative quote di export**. Le iniziative volte al presidio dei mercati più maturi vanno associate ad azioni di sostegno alla diversificazione delle esportazioni in economie emergenti, che, per il loro dinamismo offrono margini di crescita maggiori, anche se a fronte di rischi più elevati;
 - ▶ **supporto all'adozione di soluzioni digitali utili per le esportazioni e l'internazionalizzazione**, come ad esempio la realizzazione di **siti o app di e-commerce** in più lingue, l'adesione a **piattaforme digitali** e a canali online multimarca e l'implementazione di **strategie e campagne di marketing e advertising digitale** adatte alla filiera di appartenenza. Questi strumenti possono infatti consentire alle imprese di espandere il proprio portafoglio clienti, di esplorare nuovi mercati di sbocco diversificando

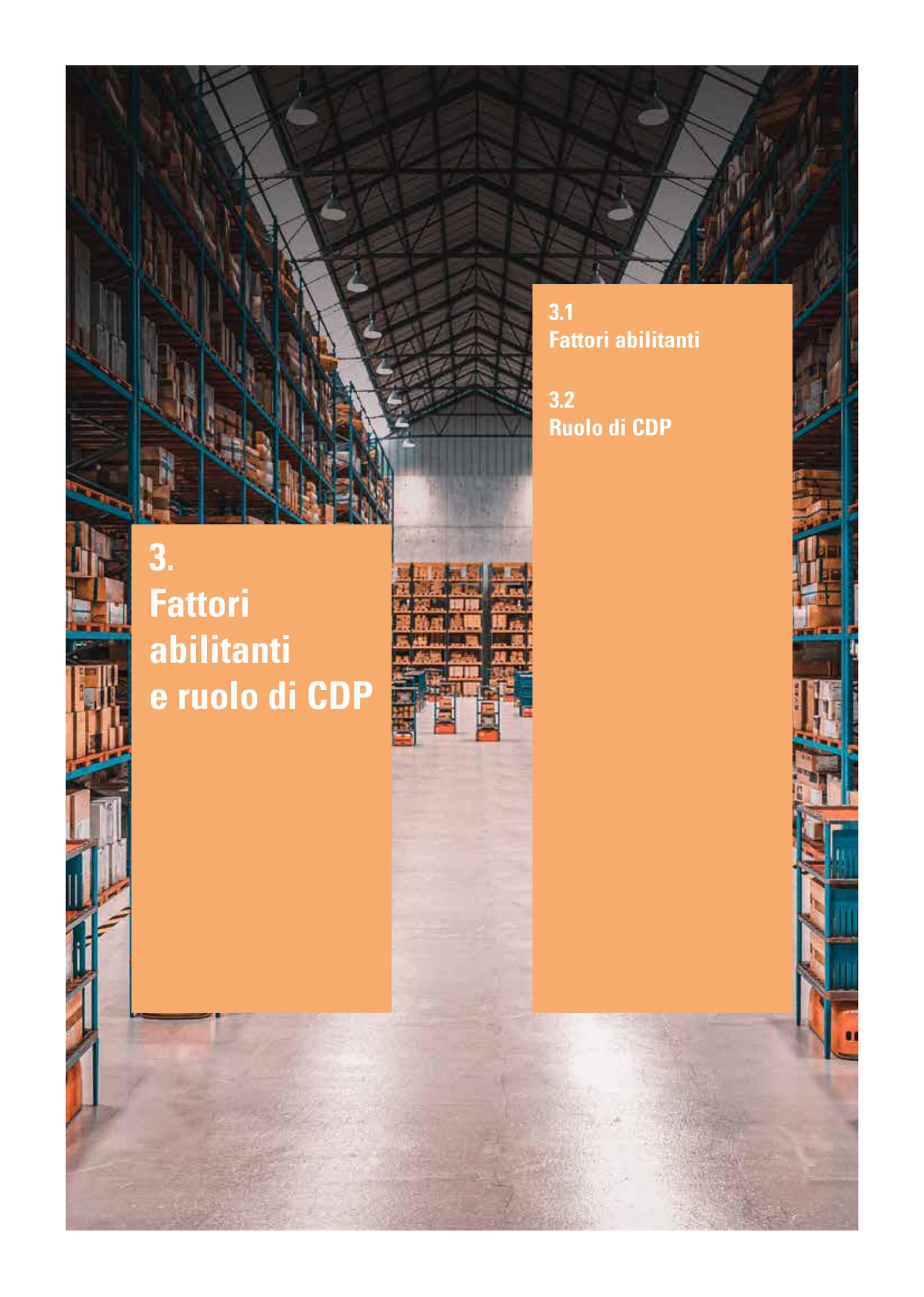
³⁵ Politecnico di Milano e ALSEA (2021), "Scenari del commercio mondiale e il ruolo dell'Italia: trend in atto, catene globali del valore e potenziale dell'e-commerce". Barbieri et al. (2022), "Processi di reshoring nella manifattura italiana", Rivista di politica economica, 79-114.

³⁶ Come, ad esempio, gli IPCEI (Importanti Progetti di Interesse Comune Europeo).

il rischio, di sperimentare nuovi prodotti sul mercato, di selezionare più facilmente i propri fornitori specializzati. Negli ultimi anni, **nel nostro Paese si è assistito ad un'espansione dell'export digitale** che nel 2021 è cresciuto del 15% rispetto al 2020, sia per i prodotti destinati ai consumatori finali (b2c) che per i beni intermedi (b2b), toccando rispettivamente i 15,5 e i 146 miliardi di euro³⁷. Questo trend positivo rappresenta **un'opportunità di crescita soprattutto per le imprese più piccole**, caratterizzate da una minore disponibilità finanziaria rispetto alle aziende medio-grandi e che, attraverso l'adozione a costi relativamente contenuti di queste soluzioni digitali, possono con più facilità accedere ai mercati esteri ed inserirsi nelle GVC, sia a monte che a valle. In questa prospettiva, risulta cruciale **intensificare le iniziative e le azioni di supporto finalizzate ad aumentare la presenza delle imprese sui principali canali di commercio elettronico**;

- **sostegno allo sviluppo di progetti internazionali**, attraverso il supporto agli investimenti sui mercati esteri, durante tutte le diverse fasi dell'iniziativa, dalla pianificazione alla valutazione di fattibilità, fino alla realizzazione. Le azioni a sostegno dell'internazionalizzazione potranno riguardare, senza distinzioni, investimenti di tipo greenfield (i.e., creazione di nuovi stabilimenti filiali commerciali), brownfield (i.e., espansione e riconversione di attività già possedute) e acquisitivi. Particolarmente rilevanti risultano le iniziative di supporto agli investimenti internazionali finalizzati all'integrazione a valle della filiera e, dunque, allo sviluppo e al consolidamento del network distributivo e di commercializzazione, attraverso il quale le imprese possono potenziare la propria presenza sui mercati esteri e assicurare assistenza e servizi pre e post-vendita per migliorare l'offerta commerciale. Più nello specifico, in alcune filiere (es. design, moda e arredo e, in prospettiva, agribusiness), il controllo dei canali fisici di distribuzione retail (oltre che di quelli online a cui si è accennato in precedenza) costituisce uno dei principali vantaggi competitivi per le imprese, consentendo loro di raggiungere i diversi segmenti di mercato attraverso la commercializzazione di marchi e prodotti propri e in licenza e grazie ad una varietà di elementi di differenziazione per i consumatori. In altre filiere (es. metallo e elettromeccanica, navalmeccanica), lo sviluppo di una rete internazionale di distribuzione e commercializzazione è altrettanto strategica per la fornitura dei servizi di vendita (finanziari e assicurativi) e post-vendita (assistenza, manutenzione, refitting) ad alto valore aggiunto. Anche nell'ambito delle iniziative di supporto all'internazionalizzazione, risulta particolarmente strategico il **sostegno ai progetti di sviluppo intrapresi dalle aziende leader di filiera**, attraverso le quali le imprese fornitrici possono accedere o rafforzare la propria presenza sui mercati esteri.

³⁷ Osservatorio Export Digitale, Politecnico di Milano (2022), "L'export digitale sfida le consuete e le nuove incertezze".



3. Fattori abilitanti e ruolo di CDP

**3.1
Fattori abilitanti**

**3.2
Ruolo di CDP**

3. FATTORI ABILITANTI E RUOLO DI CDP

3.1. FATTORI ABILITANTI

- Il perseguimento efficace delle priorità strategiche sopra delineate è legato a **cinque fattori di contesto abilitanti**, trasversali alle aree di focus considerate:
 1. **semplificazione e razionalizzazione** di norme e procedure che **facilitino l'attività d'impresa** nel nostro Paese, creando un **business environment favorevole** all'attrazione e al consolidamento degli investimenti produttivi, nonché alla promozione e sostegno di nuove realtà innovative sul territorio. L'**efficientamento del sistema burocratico-amministrativo nazionale** è un fattore abilitante cruciale per migliorare il tasso di dinamismo dell'ecosistema imprenditoriale e permettere alle imprese di raggiungere le dimensioni necessarie per essere competitive, di incrementare la produttività, di operare a livello internazionale e di attrarre investimenti dall'estero³⁸;
 2. misure volte alla promozione della **cultura d'impresa** attraverso programmi di formazione e sviluppo professionale finalizzati al potenziamento delle **competenze manageriali** in tema di governance, di operazioni di finanza straordinaria, di acquisizioni, di gestione efficace dei passaggi generazionali, di export e di internazionalizzazione;
 3. un **adeguato sviluppo del comparto della logistica e dei trasporti** che rafforzi la competitività del tessuto produttivo nazionale, favorendo l'accesso ai mercati esteri per le nostre imprese, e qualificando l'Italia come hub di ingresso per l'Europa dei flussi di traffico strategici provenienti dai mercati extracomunitari³⁹;
 4. la promozione di un **sistema di supporto alle attività di R&S**, soprattutto per le filiere di frontiera, per lo sviluppo di nuove tecnologie, di nuovi prodotti e servizi, e di sostegno al **potenziamento delle competenze digitali e tecnologiche delle imprese**⁴⁰;
 5. lo sviluppo del **mercato dei capitali**, con l'ampliamento della gamma di strumenti di debito e di equity a supporto del sistema produttivo nazionale, per accompagnarne adeguatamente la crescita dimensionale e il posizionamento sui mercati internazionali lungo tutto il ciclo di vita delle imprese⁴¹.

3.2. RUOLO DI CDP

- In tale contesto, CDP può contribuire a colmare i gap evidenziati, intervenendo in **addizionalità e complementarità** rispetto al mercato, tenendo conto delle **criticità** che caratterizzano il tessuto produttivo nel suo complesso quali:
 - ▶ **l'elevata frammentazione**, con prevalenza di micro e piccole imprese caratterizzate da un **grado di rischiosità medio più elevato** in ragione delle più limitate capacità di investimento, ricerca, innovazione e, in ultima analisi, produttività;
 - ▶ **limitata attrazione di investimenti produttivi dall'estero**, soprattutto da parte di multinazionali operanti nei settori che in prospettiva sono i più promettenti alla luce delle tendenze globali in atto;
 - ▶ **ritardo nei segmenti ad alta tecnologia e nello sviluppo del mercato del Venture Capital**, che ha effetti non solo sulle filiere a più alta intensità tecnologica, ma anche sul sistema economico e sociale più in generale, data la natura pervasiva delle tecnologie "abilitanti" che esse sviluppano⁴²;
 - ▶ **limitata esposizione sui mercati esteri emergenti**, caratterizzati da profili di rischio e/o barriere di ingresso più rilevanti, che possono scoraggiare i canali tradizionali di credito a supportare le imprese.

³⁸ Negli ultimi anni, il governo ha adottato una serie di provvedimenti al fine di avviare un importante processo di sburocratizzazione del Paese. Ricordiamo a questo proposito i più recenti, ovvero i Decreti semplificazione del 2020 (D.L. 76/2020), del 2021 (77/2021) e del 2022 (73/2022), che introducono una serie di misure organiche volte a sostenere il sistema produttivo attraverso procedure più snelle e veloci (e.s. semplificazioni in materia di contratti pubblici ed edilizia, velocizzazione dei procedimenti amministrativi, eliminazione di adempimenti burocratici, ridefinizione delle responsabilità relative all'abuso di ufficio e al danno erariale).

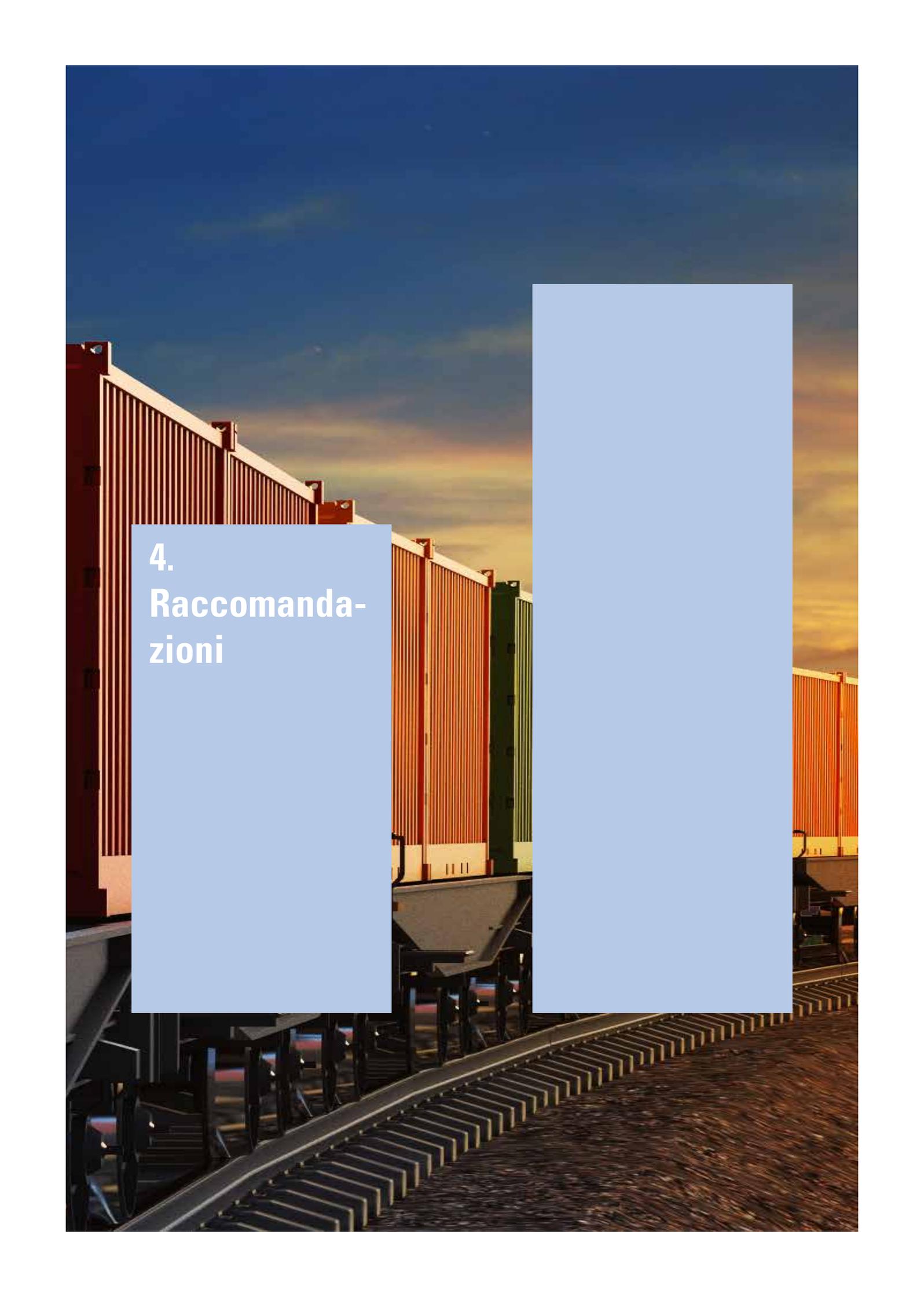
³⁹ Per ulteriori dettagli si rimanda al documento di Linee Guida Strategiche Settoriali per i Trasporti e i Nodi Logistici.

⁴⁰ Per ulteriori dettagli sui temi rilevanti a questo proposito, si rimanda ai documenti di Linee Guida Strategiche Settoriali per l'Innovazione Tecnologica e la Digitalizzazione.

⁴¹ Per un'analisi puntuale del Mercato dei Capitali, si vedano le relative Linee Guida Strategiche Settoriali.

⁴² Si segnala che i temi rilevanti a questo proposito, come il supporto alle start-up innovative, all'ecosistema dell'innovazione e ai processi di trasferimento tecnologico dal mondo accademico a quello industriale, verranno trattati nel dettaglio nel documento di Linee Guida Strategiche Settoriali per l'Innovazione Tecnologica.

-
- In particolare, CDP può intervenire – anche in funzione del grado di autonomia di cui potrà avvalersi nei diversi mercati/settori di riferimento e delle specifiche caratteristiche delle differenti controparti – al fine di:
 - ▶ **contribuire a colmare il gap di investimenti e finanziamenti** in settori e territori in cui gli operatori non riescono a mobilitare volumi adeguati di risorse, anche mediante il ricorso a strumenti di **blended finance** e in **complementarità rispetto alle risorse pubbliche già stanziare**;
 - ▶ **promuovere investimenti** negli ambiti che richiedono una capacità di **commitment sul lungo periodo soprattutto nei segmenti ad alta tecnologia e innovatività**, agendo da catalizzatore di risorse di altri soggetti;
 - ▶ **favorire l'individuazione e il finanziamento di progetti di sviluppo di aziende leader di filiera**, al fine di promuovere il **consolidamento di ecosistemi produttivi**;
 - ▶ **favorire la nascita e crescita di realtà innovative (startup e PMI)**, anche attraverso l'**attività di Venture Building** – creazione di società innovative che possano innovare la filiera di riferimento e rispondere a specifici fabbisogni delle aziende facenti parte della stessa.
 - Per valutare nello specifico la rilevanza, la priorità e la coerenza strategica degli interventi nelle aree di focus identificate, CDP si ispira a criteri di **addizionalità e complementarità**, identificando gli strumenti operativi più appropriati sulla base delle caratteristiche delle controparti (tipologia, localizzazione geografica, etc.) e delle caratteristiche del settore (es. grado di maturità, redditività).



4. Raccomanda- zioni

4. RACCOMANDAZIONI

Per ognuna delle aree di focus, si riassumono di seguito le **specifiche direttrici strategiche** per indirizzare in via **prioritaria** (ancorché non esaustiva) gli interventi CDP nel campo di intervento **Sostegno alle Filiere Strategiche**.

AREE DI FOCUS		CRESCITA DIMENSIONALE DELLE IMPRESE
	PRIORITY STRATEGICHE	A.1 Supportare progetti di sviluppo intrapresi dalle imprese per « linee interne », con particolare attenzione agli investimenti avviati dalle aziende leader di filiera e dalle startup con prodotti/servizi particolarmente innovativi
		A.2 Promuovere percorsi finalizzati all' aggregazione tra imprese sia tramite operazioni di acquisizione, fusione e joint ventures, sia mediante processi di integrazione verticale e orizzontale delle filiere
AREE DI FOCUS		POSIZIONAMENTO NELLE GVC
	PRIORITY STRATEGICHE	B.1 Facilitare l' attrazione di investimenti greenfield , anche attraverso iniziative di reshoring e nearshoring
		B.2 Sostenere la partecipazione delle imprese a progetti di portata europea , soprattutto nelle filiere emergenti di frontiera
AREE DI FOCUS		EXPORT E INTERNAZIONALIZZAZIONE
	PRIORITY STRATEGICHE	C.1 Supportare le vendite dirette all'estero , favorendo l'accesso ai mercati esteri da parte delle imprese non esportatrici e rafforzando la presenza di quelle aziende che già vi operano
		C.2 Supportare l' adozione da parte delle imprese di soluzioni digitali utili per le esportazioni e l'internazionalizzazione
C.3 Supportare lo sviluppo di progetti internazionali , con particolare attenzione a quelli intrapresi dalle aziende leader di filiera		

cdp 