

Osservatorio Export Digitale

SCENARI DEL COMMERCIO MONDIALE E IL RUOLO DELL'ITALIA: TREND IN ATTO, CATENE GLOBALI DEL VALORE E POTENZIALE DELL'ECOMMERCE



Ricerca 2021
Report





INDICE DEL RAPPORTO

3_	LE DOMANDE CHIAVE
4_	ABSTRACT
5_	INTRODUZIONE
7_	1. QUADRO MACROECONOMICO DEGLI SCAMBI MONDIALI DELL'ITALIA
13_	2. IL RUOLO DELL'E-COMMERCE NELLE STRATEGIE DI IMPORT-EXPORT DELLE IMPRESE ITALIANE
20_	3. L'ITALIA E LE CATENE GLOBALI DEL VALORE
27_	4. GLI EFFETTI DEL COVID-19 SULLE CATENE GLOBALI DEL VALORE E SULLE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE
41_	5. LE STRATEGIE DI GESTIONE DEI RISCHI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE AI TEMPI DEL COVID- 19:
51_	6. PROSPETTIVE FUTURE
55_	NOTA METODOLOGICA
57_	GRUPPO DI LAVORO
58_	ALSEA – ASSOCIAZIONE LOMBARDA SPEDIZIONIERI E AUTOTRASPORTATORI
58_	OSSERVATORIO EXPORT DIGITALE
59_	LA SCHOOL OF MANAGEMENT

© COPYRIGHT

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano ed ALSEA.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG e ALSEA di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

SEGUICI ANCHE SU





LE DOMANDE CHIAVE

- Qual è lo scenario macroeconomico degli scambi internazionali delle imprese italiane?
- Quanto valgono gli scambi internazionali B2B e B2C delle imprese italiane trainati da canali digitali nel 2020?
- Qual è il ruolo dell'Italia nelle catene globali del valore?
- Qual è stato l'impatto del COVID-19 sulle catene globali del valore, sui rischi di internazionalizzazione delle imprese italiane e sulle strategie di mitigazione adottate?
- Quali sono gli impatti dei cambiamenti in atto per il settore dei trasporti, delle spedizioni e della logistica?
- Quali sono le prospettive di sviluppo nel medio periodo?



ABSTRACT

La crisi economica generata dalla pandemia ha colpito anche il commercio internazionale, che ha registrato una caduta significativa sia a livello globale che per l'Italia. Le previsioni indicano un buon recupero per il 2021. Tuttavia, gli effetti della crisi avranno, anche nel medio-lungo periodo, un impatto sia sulle prospettive di evoluzione delle catene globali del valore, sia sulle conseguenti strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane.

Questo rapporto vuole offrire un'interpretazione dei fenomeni in atto, combinando una prospettiva macroeconomica legata al posizionamento dell'Italia a livello Paese, con una prospettiva aziendale focalizzata sulle scelte dei singoli attori. L'analisi si concentra sul ruolo del digitale e sull'importanza delle attività logistiche, produttive e di approvvigionamento, delineando possibili scenari di sviluppo futuri. Da tale ricerca emergono spunti interessanti per gli operatori del settore della logistica, dei trasporti e delle spedizioni, che saranno chiamati sempre più in futuro ad offrire servizi avanzati per garantire il corretto funzionamento delle catene globali del valore.



STEFANO
ELIA



MARIA
GIUFFRIDA



ENRICO
MARVASI



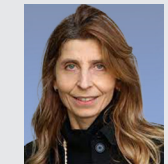
LUCIA
TAJOLI



TOMMASO
VALLONE



RICCARDO
MANGIARACINA



LUCIA
PISCITELLO



INTRODUZIONE

La pandemia Covid 19 ha invaso le nostre vite, sconvolgendole. Tutti noi ci auguriamo di essere giunti ad un punto di svolta, apprestandoci a rivedere la luce dopo lunghi mesi drammatici.

Con questo spirito di fiducia e ottimismo, che non deve mai mancare a imprenditori e manager, in Alsea ci siamo posti una domanda che in verità si sente a tutti i livelli: come ha cambiato il mondo il Covid 19?

Ovviamente questo quesito lo abbiamo declinato dal punto di vista che più interessa l'attività delle nostre imprese, ovvero abbiamo cercato di capire come la pandemia ha modificato, se lo ha fatto, i flussi commerciali globali.

Si parla molto in questi mesi di reshoring, di rientro di alcune produzioni nei Paesi occidentali. Ma sarà poi vero che questo succederà? Oppure, dopo le spinte di questi mesi a fine pandemia cambieranno poche cose, rispetto ai modelli pre covid?

Abbiamo iniziato a riflettere di questi temi con la squadra dell'Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano e da qui ha preso vita questo piccolo studio che vuole essere un contributo alla discussione.

Perché se è vero che il mondo è sempre in movimento, e nel mercato globale attuale questa regola vale ancora di più, è difficile capire dove sta andando.

Pensiamo sia troppo presto per dare una risposta precisa agli interrogativi che ci siamo posti ma riteniamo che sia estremamente utile iniziare a studiare le conseguenze del Covid 19 per offrire spunti di riflessione alle imprese del settore spedizioni, trasporti e logistica e, più in generale, a tutti coloro che sono interessati ai cambiamenti del commercio internazionale.

Per concludere consentiteci un ringraziamento, doveroso, al Politecnico che ha accolto il nostro invito a realizzare questo studio. Un ringraziamento ancora più grande lo vogliamo fare a tutte le persone, donne e uomini, che lavorano nel settore delle spedi-

zioni, dei trasporti e della logistica, partendo dai nostri magazzinieri, gli autotrasportatori, gli operatori portuali, aeroportuali e ferroviari, i marittimi, gli impiegati e i livelli direttivi che durante la pandemia non si sono mai fermati, soprattutto nei primi mesi in cui regnava una grande incertezza. Grazie a tutti voi.



BETTY SCHIAVONI
PRESIDENTE DI ALSEA

1. Quadro macroeconomico degli scambi mondiali dell'Italia

In questo capitolo si descrivono le tendenze macroeconomiche globali, in Italia e nel resto d'Europa, gli andamenti dell'import e dell'export italiano verso i principali mercati internazionali e l'evoluzione recente degli scambi mondiali.

1.1. LO SCENARIO DELL'ECONOMIA MONDIALE E ITALIANA

Nonostante gli effetti negativi della pandemia sull'economia mondiale, il 2021 presenta i primi segnali di recupero. Tutti i principali mercati internazionali proseguono la propria ripresa, seppure con diverse velocità.

L'anno 2020 e i primi mesi del 2021 sono stati segnati dalla pandemia di Covid-19, che ha avuto un enorme impatto a livello globale sia sul piano umano e sociale, sia su quello economico. **L'economia mondiale nel 2020 ha registrato la maggiore contrazione osservata dalla seconda guerra mondiale:** secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale (FMI), nell'anno passato **il PIL mondiale è diminuito del 3,3%**, a causa del rallentamento in quasi tutte le aree geografiche. Anche il PIL dell'area dell'euro ha segnato la contrazione più pesante dall'avvio dell'Unione monetaria, e **il PIL italiano ha**

registrato la maggiore flessione annuale dalla nascita della repubblica (-8,9%). Gli effetti della pandemia di Covid-19 si sono trasmessi attraverso diversi canali, influenzando negativamente la domanda aggregata interna (riduzione della mobilità e dei consumi, ripercussioni sugli investimenti delle imprese a causa dell'elevata incertezza), la domanda estera (caduta dell'attività globale, delle esportazioni e degli afflussi turistici), e la produzione e l'offerta nazionali, in alcuni comparti ferme per diversi mesi.

Ovviamente **anche il commercio mondiale, a seguito della caduta dell'attività economica e delle restrizioni alla mobilità di merci e persone, si è ridotto notevolmente, con una caduta dell'8,9%** considerando sia merci che servizi, e del 5,3% per le sole merci¹. Va osservato però che **la contrazione degli scambi è stata meno accentuata** di quella inizialmente prevista e di quella osservata in occasione della crisi finanziaria globale del 2008-2009. Questo effetto negativo significativo, ma non così forte in termini assoluti, è probabilmente dovuto alla non sincronizzazione degli effetti economici delle successive ondate epidemiche: pur investendo l'economia globale, gli effetti economici si sono manifestati in misura diversa tra settori e aree geografiche, riflettendo la severità della pandemia a

NOTE

1. WTO, https://www.wto.org/english/news_e/pres21_e/pr876_e.htm

livello locale e le risposte delle politiche economiche, straordinariamente robuste soprattutto in alcuni paesi. Inoltre, la riduzione della produzione in certi comparti a causa delle chiusure imposte dalla pandemia ha reso ancora più fondamentale approvvigionarsi di alcuni beni essenziali dall'estero dove le produzioni erano rimaste aperte, mantenendo quindi ridotti ma attivi i flussi di scambio internazionale.

Anche **grazie alle politiche economiche introdotte**, secondo le previsioni del FMI, **nel 2021 il PIL mondiale dovrebbe ampiamente recuperare quanto perso, aumentando del 6%.**

Come mostrato in **Figura 1.1.**, anche la ripresa però è prevista essere non simmetrica: mentre i paesi emergenti cresceranno più della media, i paesi avanzati cresceranno del 5,1%, grazie soprattutto alla ripresa dei consumi delle famiglie e degli investimenti delle imprese. L'attività economica tornerà sui livelli precedenti la crisi già nella prima metà del 2021 negli Stati Uniti, mentre nel complesso delle economie avanzate il prodotto si riporterebbe sul sentiero previsto prima della pandemia solo dal 2024.

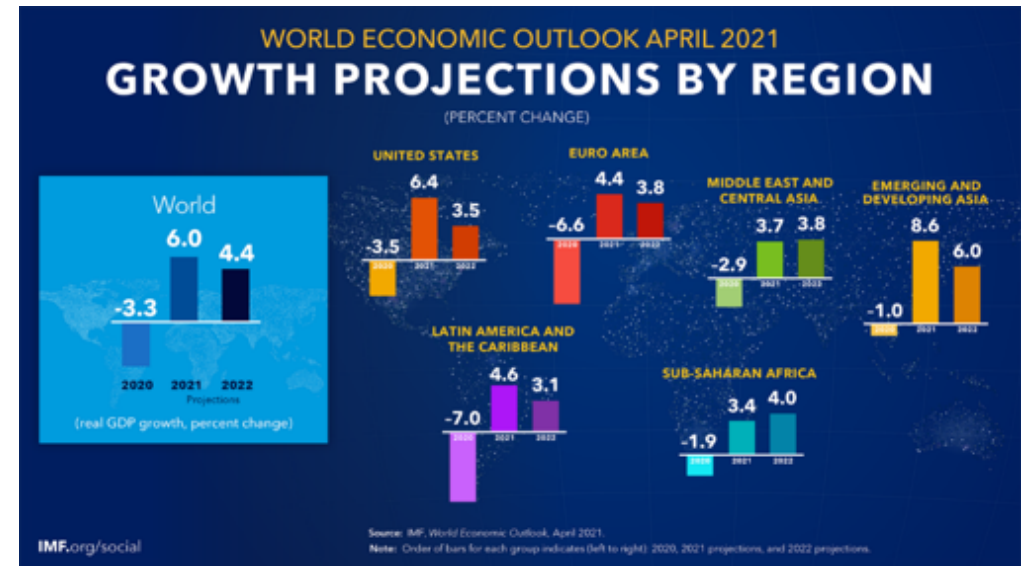


FIGURA 1.1. PROIEZIONI DI CRESCITA DEL PIL MONDIALE PER AREA GEOGRAFICA.
FONTE: INTERNATIONAL MONETARY FUND. WORLD ECONOMIC OUTLOOK, APRILE 2021

Un po' più rapida appare la ripresa europea, come rappresentato in **Figura 1.2.** (nella pagina successiva): la Commissione europea ha rivisto al rialzo le stime sulla ripresa UE e si prevede che tutti gli stati membri torneranno ai livelli del Pil pre-crisi entro il 2022. Anche per l'Italia, che sta mostrando un recupero più rapido del previsto, si anticipa che si ritornerà a livelli di reddito pre-pandemia nel 2022, grazie ad una crescita prevista superiore al 4% sia quest'anno che il prossimo, in linea o leggermente al di sopra della media europea².

La dinamica dell'attività economica italiana ha rispecchiato l'andamento dell'epidemia e delle conseguenti misure di contenimento, anche dal punto di vista dei settori e delle aree geografiche più colpite. **Nel 2020 la caduta dell'attività delle imprese è stata marcata, ma per l'industria si è delineata una ripresa già verso la fine dell'anno, i servizi invece hanno risentito maggiormente** dei timori di contagio e delle misure restrittive, con un'elevata eterogeneità tra

NOTE

2. Commissione Europea, Spring Forecast https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip149_en.pdf. Nel mese di giugno le previsioni dell'Istat sulla crescita del PIL italiano risultavano ancora migliori rispetto al quanto stimato dalla Commissione UE, e pari al 4,7% e 4,4 rispettivamente nel 2021 e 2022 https://www.istat.it/it/files/2021/06/Previsioni_4giu21.pdf.

comparti. Nel complesso gli andamenti nel corso dell'anno hanno testimoniato le forti capacità di recupero dell'economia, ma l'evoluzione dei contagi ha continuato a rappresentare il principale freno alla crescita.

Come accade in occasione di crisi severa, le imprese hanno ridotto considerevolmente gli investimenti di fronte all'incertezza generata dalla pandemia, ma secondo le indagini condotte dalla Banca d'Italia, gran parte delle aziende appare pronta a riprendere l'accumulazione se si confermerà il miglioramento della situazione sanitaria, anche grazie alle condizioni di finanziamento molto favorevoli. Gli investimenti previsti includono anche quelli legati alla trasformazione tecnologica. **La pandemia ha infatti anche impresso un'accelerazione al processo di trasformazione digitale del sistema produttivo**, con un notevole aumento dell'impiego di nuove tecnologie digitali.

1.2. GLI SCAMBI INTERNAZIONALI DELL'ITALIA

Anche l'Italia ha recuperato le proprie performance sui mercati stranieri, allineandosi ai mercati europei. Rimane al di sotto dei livelli pre-covid solo il livello di scambi con il Regno Unito, penalizzato dalla formalizzazione della Brexit a inizio 2021.

Le esportazioni italiane hanno risentito, come in altri paesi dell'area euro, della forte contrazione del commercio mondiale, delle sospensioni temporanee delle attività produttive e dell'apprezzamento dell'euro, **con-**

Il rimbalzo dell'Europa

Previsioni di crescita PIL, 2021-2022, variaz. %

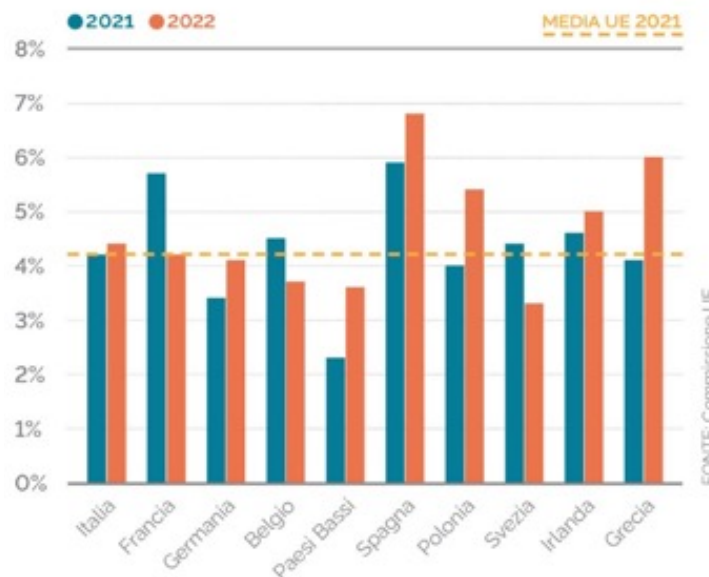


FIGURA 1.2. PROIEZIONI DI CRESCITA DEL PIL PER PAESE EUROPEO.
FONTE: ELABORAZIONE ISPI SU DATI COMMISSIONE EUROPEA

traendosi nel 2020 del 9,7%, con riduzioni di pari entità verso l'area Ue ed extra Ue. Il calo è dovuto in particolare alla caduta delle esportazioni di macchinari e apparecchi (-12,6%), prodotti petroliferi raffinati (-42,1%) e articoli in pelle, escluso abbigliamento, e simili (-20,8%), mentre sono risultate in aumento le vendite di articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici (+3,8%) e prodotti alimentari, bevande e tabacco (+1,9%)³. Come mostrato in **Figura 1.3**, dopo il calo nella fase iniziale della pandemia, le vendite di beni all'estero sono risalite rapidamente, risultando in cre-

NOTE

3. Istat, <https://www.istat.it/it/archivio/253636>

scita già nell'ultimo trimestre del 2020, e **i valori esportati nel marzo 2021 apparivano tornati sui livelli dell'anno precedente**⁴. La quota dell'Italia sul commercio mondiale di beni è rimasta pressoché invariata, riflettendo la tenuta della capacità competitiva delle imprese esportatrici nazionali. **Nel 2020 le importazioni di beni e servizi dell'Italia sono diminuite in volume del 12,6%**, di cui quasi la metà riconducibile alla contrazione dei servizi, legata soprattutto alle minori spese degli italiani per viaggi all'estero (-64,7% in valore). Al calo degli acquisti di beni, in particolare nei confronti dei partner commerciali della UE, hanno contribuito soprattutto i mezzi di trasporto e della meccanica. Sono invece cresciute le importazioni di beni legati al contrasto alla pandemia, in larga parte dovute agli acquisti di mascherine protettive (3,1 miliardi). Anche le importazioni risultano in rapido recupero: nei primi tre mesi del 2021 le importazioni di beni in valore sono risalite rispetto all'ultimo trimestre del 2020.

Il complesso del commercio mondiale appare in ripresa nel 2021, e la World Trade Organization (WTO) prevede una **crescita degli scambi di merci per l'anno in corso di circa 8 punti percentuali**, consentendo di recuperare abbondantemente la caduta dello scorso anno. Più incerto è il recupero degli scambi internazionali di servizi, maggiormente colpiti nel 2020 e con più incertezze per il 2021. Anche gli altri paesi UE mostrano nel primo trimestre del 2021 un significativo aumento degli scambi, e un recupero di quanto perso nel corso del 2020. **L'unico paese il cui livello di scambi con i paesi UE rimane al di sotto dei livelli pre-pandemia è il Regno Unito**⁵. Ma in questo caso la

caduta degli scambi è legata non solo alla crisi sanitaria, ma soprattutto all'uscita del Regno Unito dall'UE (la cosiddetta **Brexit**), formalizzata definitivamente nel gennaio 2021. Nonostante l'assenza di dazi grazie ad un accordo dell'ultimo momento tra UK e UE, gli ostacoli formali e burocratici hanno al momento significativamente ridotto gli scambi tra le due aree: nel primo trimestre 2021 le esportazioni UE verso UK risultavano del 18 % inferiori all'ultimo trimestre 2020, e le importazioni da UK verso UE sono cadute del 36%.

La quota dell'Italia sul commercio mondiale di beni è rimasta pressoché invariata anche durante la pandemia, riflettendo la tenuta della capacità competitiva delle imprese esportatrici nazionali. Nel periodo 2010-19 l'Italia aveva conservato la sua quota di mercato sul commercio mondiale di beni (attorno al 3% a prezzi correnti), dopo la pronunciata riduzione nel decennio precedente. Sulla base dei dati di commercio estero riclassificati in 200 settori (codici Ateco a 5 cifre), due quinti delle industrie italiane hanno mantenuto la propria quota di mercato; 90 comparti hanno rilevato un calo marcato, 32 un significativo incremento.

Le tendenze settoriali di medio periodo sono state in parte modificate dagli **effetti molto eterogenei** dello shock pandemico. Gli unici comparti in cui le vendite estere sono cresciute nello scorso anno sono la farmaceutica, la metallurgia di base (in particolare i metalli preziosi) e i prodotti alimentari, a fronte di una domanda potenziale proveniente dai mercati di sbocco pure in aumento o pressoché stazionaria. Nel complesso si stima che l'andamento delle esportazioni aggregate di manufatti rispetto a quello della corrispondente domanda potenziale sia spiegato in larga parte dai vincoli

NOTE

4. Istat, https://www.istat.it/it/files//2021/05/Commercio-con-lestero-e-prezzi-allimport_3_2021.pdf

5. https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/december/tradoc_151969.pdf

all'offerta derivanti dal lockdown tra marzo e aprile dello scorso anno; questa evidenza fa supporre che lo shock pandemico non abbia significativamente intaccato la capacità delle imprese italiane di competere sui mercati internazionali.

1.3. ANDAMENTO DEI PREZZI E DEI COSTI DI TRASPORTO

Il settore del trasporto merci via container ha subito una rilevante impennata dei costi a seguito della pandemia, generata da un significativo gap tra domanda e offerta e dall'elevata concentrazione del mercato.

L'emergenza sanitaria e la conseguente caduta della domanda hanno prodotto una significativa flessione dell'inflazione, che è stata lievemente negativa nella media del 2020 in tutta Europa e in molti altri paesi. **L'inflazione è tornata positiva all'inizio del 2021** a seguito del rialzo dei prezzi della componente energetica con la ripresa della domanda mondiale e del miglioramento delle prospettive economiche globali, ma anche di fattori temporanei, come alcuni "colli

Gennaio 2016 - marzo 2021, dati mensili e medie mobili a tre mesi, dati destagionalizzati e saldi in miliardi di euro

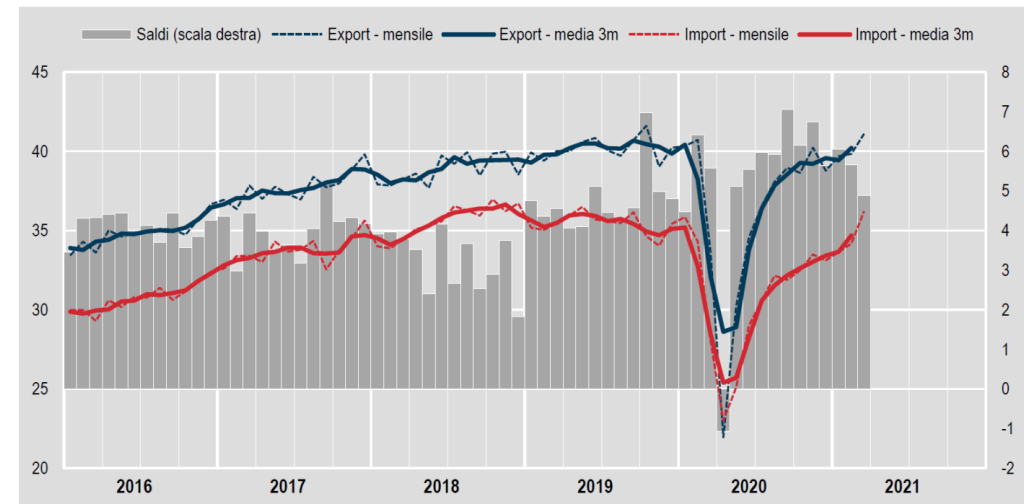


FIGURA 1.3 ANDAMENTO DEL COMMERCIO ESTERO DELLE IMPRESE ITALIANE.
FONTE: ISTAT

di bottiglia” che si sono creati in alcuni comparti. Dunque, alcuni costi che influiscono sulle prime fasi della formazione dei prezzi (come i prezzi di alcune materie prime) si sono mossi al rialzo nei primi mesi del 2021. Tuttavia, a causa del tasso di disoccupazione, previsto rimanere relativamente elevato nei prossimi mesi, ci si aspetta che la dinamica salariale resterà verosimilmente moderata anche nel resto dell'anno, e quindi nel complesso la **Banca Centrale Europea non si aspetta significative impennate dell'inflazione nei prossimi mesi**. Uno dei comparti che ha registrato un significativo gap tra domanda e offerta nei mesi scorsi, con pressioni che hanno portato ad un **aumento dei prezzi elevato è quello del trasporto merci via container**⁶. Il fenomeno è stato causato da una generalizzata carenza di container associata alla forte ripresa economica cinese, a seguito della pandemia, e da una serie di effetti generati dagli impatti del Covid-19, innestati però su un assetto dei principali mercati di riferimento del trasporto merci via mare che hanno chiaramente favorito

NOTE

6. Fonte: <https://www.confindustria.piemonte.it/comunicazione/studi-economici/insight/send/276-insight/1802-febbraio-2021>

una crescita accelerata del prezzo del trasporto marittimo dei container.

Il trasporto marittimo globale di merci è fortemente condizionato dalla concentrazione di mercato: tre imprese principali detengono quasi la metà della flotta mercantile, mentre i primi dieci Carrier ne detengono l'80%. Inoltre, diverse compagnie hanno da tempo posto in essere anche strategie di integrazione verticale, acquisendo attività di terminal, logistiche e di spedizioni oltre che di trasporto ferroviario e stradale, rafforzandone ulteriormente la posizione dominante sull'intera filiera.

L'asimmetria geografica della ripresa post-Covid ha generato un aumento della domanda di trasporto marittimo nella seconda parte 2020, dettato in particolare dalla crescita di Cina e USA, che ha spostato i traffici verso queste aree a scapito dell'Europa, generando una forte carenza di container in Asia, anche per via dei ritardi nel loro ritorno. La **carenza globale di container** ha, a sua volta, determinato un sen-

sibile aumento dei prezzi dei noli, soprattutto sulle rotte tra l'Asia orientale e l'Europa.

Nell'arco del 2020 si sono registrate tensioni anche nel trasporto aereo merci, soprattutto nei primi mesi di pandemia, laddove vi era una forte carenza di spazi, dovuta alla mancanza di stiva per effetto della interruzione dei cd. Voli misti (che trasportano sia passeggeri che merci).

Ciò ha portato anche in questo comparto un forte innalzamento dei costi di trasporto che però ha trovato nei mesi a venire una stabilizzazione se non anche una lieve discesa per effetto della entrata in funzione di voli passeggeri convertiti in voli cargo e di voli noleggiati direttamente dalle principali imprese di spedizioni internazionali.

Per effetto di queste dinamiche, i prezzi del trasporto aereo merci restano più elevati rispetto al periodo pre Covid 19 ma con dinamiche meno accentuate rispetto al trasporto marittimo container e soprattutto con una maggiore facilità nel trovare gli spazi.

2. Il ruolo dell'e-commerce nelle strategie di import-export delle imprese italiane

In questo capitolo si quantificano i trend degli scambi internazionali delle imprese italiane supportati da canali digitali e gli approcci da parte delle imprese italiane all'utilizzo di strumenti tecnologici per le proprie attività all'estero

2.1. I CANALI DIGITALI A SUPPORTO DEGLI SCAMBI INTERNAZIONALI

Selezionare il canale commerciale online da utilizzare per presidiare un certo mercato è una scelta complessa. Ci sono diverse alternative disponibili, non mutuamente esclusive, che caratterizzano in maniera distinta gli ambiti industriali (B2B) e quelli consumer (B2C).

In un contesto di forte incertezza e a seguito del blocco degli scambi internazionali nelle fasi più acute della pandemia, diverse imprese hanno intensificato il proprio utilizzo di canali digitali a supporto dell'internazionalizzazione. Nell'ambito di un percorso di internazionalizzazione, infatti, oltre ai canali fisici o tradizionali (ad esempio gli importatori, i distributori, i rivenditori o i negozi all'estero di proprietà), si aggiungono una serie di alternative digitali, tra cui l'azienda può scegliere. Tali **canali digitali hanno giocato un ruolo cruciale per**

il sostegno e, in alcuni casi, la crescita delle vendite delle aziende italiane oltre confine nell'ultimo anno.

In ambito **B2b**, i canali digitali abilitano lo scambio, tra un'azienda italiana e una situata all'estero, di prodotti intermedi o finiti. L'ordine di tali prodotti è emesso attraverso uno di questi strumenti:

- **Electronic Data Interchange (EDI)**: si tratta di soluzioni per lo scambio di dati in formato elettronico strutturato, attraverso un canale informatico finalizzato ad automatizzare la gestione diretta (tra i rispettivi sistemi informativi) dei documenti commerciali e amministrativi tra aziende. Gli scambi via EDI possono basarsi su formati e/o standard tra cui, per esempio, Edifact in diversi settori, Odette nell'automotive, Euritmo nel largo consumo e nell'elettronica di consumo, EasyDafne nel farmaceutico, Metel nel settore del materiale elettrico, UBL in alcune grandi imprese;
- **Extranet**: si tratta di siti Internet con accesso selettivo, volti sia alla condivisione di dati, informazioni e documenti, sia all'erogazione di funzionalità/servizi tra un'impresa e i suoi partner commerciali. L'interscambio informativo può avvenire in differenti modalità, ad esempio attraverso download/upload di documenti, data entry manuale dei contenuti, integrazione diretta tra i sistemi gestionali;

- **Marketplace B2b:** sono piattaforme Internet che consentono l'incontro tra domanda e offerta, attraverso l'erogazione di diverse funzionalità (ad esempio il ciclo ordine consegna fatturazione pagamento). Tali piattaforme possono avere dominio italiano oppure essere localizzate nel paese di destinazione.

In alternativa, il canale utilizzato per lo scambio può essere di tipo **B2b2c**. In questo caso gli attori coinvolti sono:

- **Retailer online:** si tratta di aziende commerciali, con dominio italiano o straniero, che distribuiscono beni in modo diretto ai consumatori finali, detenendo la proprietà dei beni acquistati da produttori italiani.

Infine, in ambito **B2c**, lo scambio di prodotti finiti coinvolge direttamente il consumatore finale attraverso:

- **Siti propri:** si tratta dei siti di e-commerce sviluppati direttamente dalle aziende che vogliono vendere i propri prodotti all'estero. Tale soluzione è utile per affermare il proprio brand e farne percepire l'esperienza d'acquisto ai clienti;
- **Marketplace B2c:** sono aziende commerciali online, situate in Italia o all'estero, in grado di aggregare un'offerta tipicamente molto frammentata senza assumersi rischi di invenduto (ossia senza acquisire la proprietà della merce) ma svolgendo un puro ruolo di intermediazione (ad esempio eBay e Amazon Marketplace in tutti i paesi in cui operano o Tmall in Cina). Con questo canale le aziende riescono ad operare nei paesi stranieri in modo efficace e relativamente poco complesso;
- **Siti delle vendite private:** sono aziende commercia-

li online che propongono una selezione dell'offerta di produttori o brand tipicamente molto noti e organizzano campagne di vendita della durata di massimo 2/3 giorni a prezzi fortemente scontati, senza assumersi il rischio di invenduto (acquistano i prodotti sulla base degli ordini raccolti dai clienti). In alcune nazioni questo canale di vendita è molto popolare in quanto per i consumatori rappresenta l'occasione per avvicinarsi a prodotti che normalmente sarebbero molto meno accessibili. Per i brand è un'occasione per vendere prodotti in rimanenza o per testare prodotti nuovi.

Selezionare il canale commerciale online da utilizzare per presidiare un certo mercato è una scelta complessa. Innanzitutto, bisogna essere consapevoli della struttura del mercato e-commerce di destinazione in termini di attori digitali rilevanti e abitudini di imprese e consumatori. Se, per esempio, lo scenario online è molto concentrato e dominato da operatori locali, utilizzare il sito proprio potrebbe non essere molto efficace, specie se questo è l'unico canale utilizzato. **Molto spesso le aziende, in realtà, preferiscono avvalersi di più di una tra le tipologie di canali sopraelencate, utilizzando in logica multicanale** (ad esempio operando sia attraverso il sito proprio che attraverso uno o più retailer o marketplace). Le ragioni alla base di questa scelta potrebbero essere almeno due. La prima, qualora si operi in più di un paese straniero, è la necessità di adottare il canale più idoneo allo specifico mercato di destinazione. La seconda è l'intenzione di utilizzare due o tre canali nello stesso paese in modo sinergico e con obiettivi

complementari, ad esempio raggiungere da un lato un bacino di clienti piuttosto ampio attraverso marketplace familiari ai consumatori, dall'altro consolidare, attraverso un proprio sito, la consapevolezza del marchio e una comunicazione personalizzata dall'azienda.

2.2. I TREND DELL'E-COMMERCE A SUPPORTO DEGLI SCAMBI INTERNAZIONALI DELLE IMPRESE ITALIANE

L'eCommerce ha trainato l'import-export italiano nel 2020 e continua a crescere. I flussi di export sembrano essere mediamente più digitalizzati di quelli di import.

A seguito della crisi del commercio globale causata dal Covid-19, il digitale ha giocato un ruolo rilevante per la tenuta

dell'export italiano. In particolare, **l'eCommerce ha rappresentato un importante motore di crescita nell'ambito dell'export di prodotti B2C e ha frenato, in parte, il crollo dell'export registratosi nella maggior parte dei settori B2B**, soprattutto nei primi due trimestri del 2020. **Relativamente ai prodotti destinati a consumatori finali in modo diretto (B2c) o intermedio (B2b2c), l'export digitale ha continuato a crescere a un ritmo allineato a quello dello scorso anno (+14%) raggiungendo un valore di 13,5 miliardi nel 2020**, come mostrato in **Figura 2.1**. Inoltre, anche il peso dell'export digitale B2c su quello tradizionale è aumentato, anche a causa della generale contrazione degli scambi offline.

È stato pari a circa il 9% se consideriamo i prodotti di consumo⁷ (era il 7% nel 2019) e a circa il 3% se consideriamo tutte le tipologie di beni⁸ (era il 2,5% nel 2019).

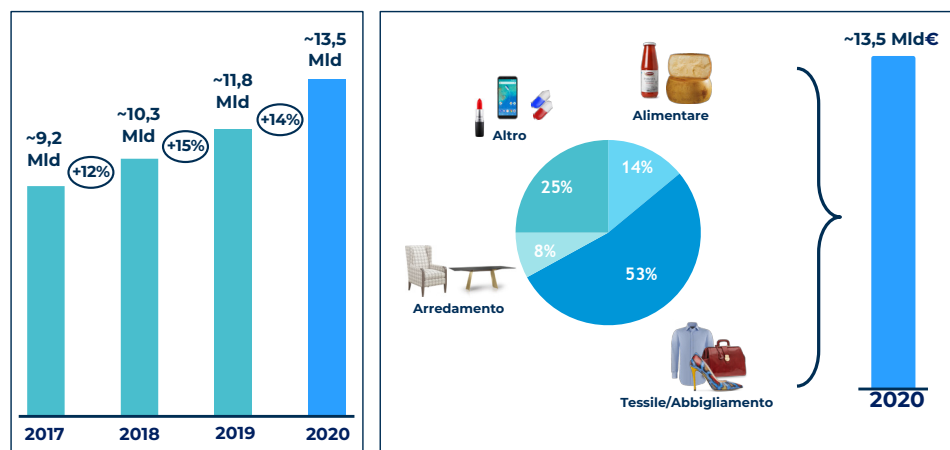


FIGURA 2.1. TREND DELL'EXPORT DIGITALE DI BENI DI CONSUMO ATTRAVERSO CANALI B2C O B2B2C.

FONTE: OSSERVATORIO EXPORT DIGITALE (WWW.OSSERVATORI.NET)

NOTE

7. Secondo l'ISTAT, il valore dell'export di beni di consumo è pari a circa 153 miliardi di euro nel 2020

8. Secondo l'ISTAT, il valore dell'export di prodotti è pari a circa 434 miliardi di euro nel 2020

Il settore più importante si è rivelato, in continuità con gli scorsi anni, **il fashion** (abbigliamento e accessori), **sebbene il valore dell'export online di questo comparto si sia ridotto** sia in termini assoluti che relativi nel 2020.

Complessivamente, il fashion rappresenta il 53% dell'export online di beni di consumo, per un valore di circa 7,1 miliardi di euro. Si tratta di una decrescita di circa il 9% rispetto al 2019, comunque più contenuta della riduzione dell'export complessivo, inteso come somma dell'export digitale e tradizionale nel comparto fashion (-18% nel 2020). Questo ha comportato un aumento del peso dell'export digitale rispetto all'export totale di settore⁹ (16,5% rispetto al 14,5% del 2019).

Al contrario del fashion, **il settore food** (alimentari e bevande) **ha aumentato la sua incidenza sul valore complessivo dell'export digitale di prodotti di consumo**, raggiungendo il 14%, ossia un controvalore pari a 1,9 miliardi di euro (+46% rispetto al 2019) e un peso di circa il 4% sul totale di settore¹⁰. Il Food, essendo stato uno dei settori "favoriti" dalla pandemia in molti mercati mondiali, **è anche uno dei pochi settori a registrare un aumento dell'export complessivo (online + offline)**, stimato in circa il 3% in più rispetto al 2019.

Il terzo comparto dell'export digitale B2c è l'arredamento che pesa quasi l'8% e vale 1,1 miliardi, in leggera crescita rispetto al 2019. Tale valore rappresenta circa il 12% dell'export complessivo di mobili e oggetti di arredo¹¹. Chiudono, con un peso complessivo del 25%, ma con pesi singoli marginali, gli altri comparti, tra cui l'elettronica, la cosmetica, cartoleria, giochi, articoli sportivi.

Per quanto riguarda il **B2b, l'export digitale nel 2020 ha raggiunto un valore di 127 miliardi, in calo di circa il 5% rispetto al 2019**, ma con un peso di oltre il 29% sull'export complessivo di prodotti, in leggero aumento rispetto allo scorso anno, come mostrato in Figura 2.2. È importante sottolineare che **tali dati si riferiscono ad una definizione piuttosto estesa del concetto di e-commerce B2B. Con questo termine non si intende un sinonimo di "vendita online"** registrata, ad esempio, su portali B2B. È infatti noto che i marketplace stiano assumendo un ruolo sempre più importante nel commercio tra aziende. Sull'esempio di Amazon Business che ha esteso il proprio portale originariamente destinato alle relazioni tra privati anche ai clienti B2B, molte aziende hanno iniziato ad offrire soluzioni simili che richiedono l'attivazione di servizi aggiuntivi (es. qualifica dei fornitori, gestione della fatturazione). Il mondo dei marketplace non esaurisce però la definizione di e-commerce B2B. Sono infatti incluse in questo perimetro anche tutte quelle transazioni per cui l'ordine viene scambiato in modo elettronico.

Le tecnologie abilitanti lo scambio di ordini in modo elettronico sono molteplici e ben diverse da quelle che si possono usare in ambito B2C. A differenza del comparto B2C, il B2B ha subito una battuta d'arresto notevole a causa del lockdown e del conseguente rallentamento delle catene produttive globali. Si è assistito in effetti a un accorciamento delle filiere verso valle riconducibile a diversi operatori che hanno iniziato a bypassare gli intermediari delle varie catene di fornitura per servire attraverso l'e-Commerce, ove possibile e tipicamente nei mercati più

NOTE

9. Secondo l'ISTAT, l'Export di abbigliamento, pelli e accessori nel 2020 è di circa 43 miliardi di euro

10. Secondo l'ISTAT, l'Export di prodotti agroalimentari e bevande nel 2020 è di circa 44 miliardi di euro

11. Secondo l'ISTAT, l'Export di mobili nel 2020 è di circa 9,1 miliardi di euro

vicini, direttamente il consumatore finale. Anche in ambito B2B, il digitale ha giocato un ruolo fondamentale per la ripresa delle nostre esportazioni. In particolare, in linea con i trend generali, **l'export online B2B del largo consumo**

e del farmaceutico hanno subito un aumento rispetto al 2019. Questo aumento è stato controbilanciato da una riduzione dell'export nella gran parte degli altri settori merceologici.

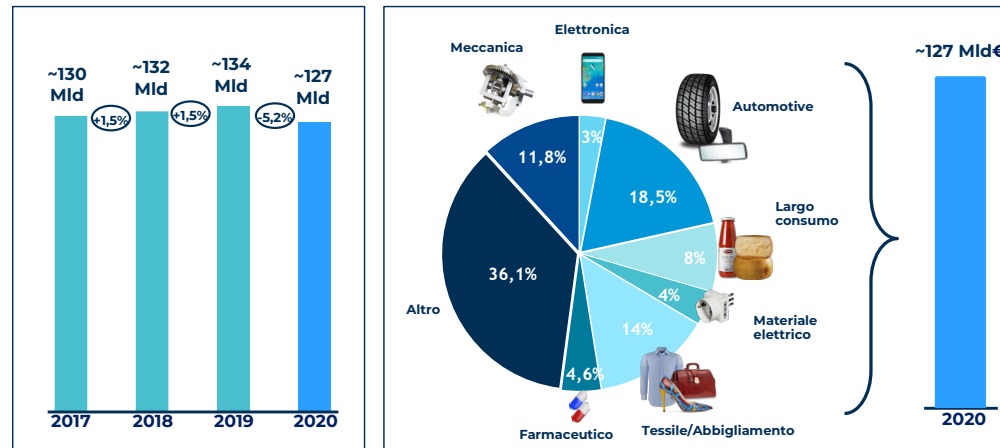


FIGURA 2.2. TREND DELL'EXPORT DIGITALE DI PRODOTTI FINITI E INTERMEDI ATTRAVERSO CANALI B2B.
 FONTE: OSSERVATORIO EXPORT DIGITALE (WWW.OSSERVATORI.NET)

La filiera più digitalizzata si è confermata comunque quella automobilistica, nonostante l'export complessivo di questo settore sia diminuito rispetto al 2019. Nel 2020, l'automotive pesava per il 18,5% dell'export digitale B2b con un valore pari a 23,5 miliardi di euro (circa il 65% del totale di settore¹²). **A seguire vi è poi il tessile e abbigliamento**, con un peso del 14,5% sull'export digitale B2b e un valore di 18,3 miliardi, ossia il 35% del totale del settore tessile e abbigliamento¹³. Inoltre, troviamo **la meccanica** che pesa per circa l'11,8% dell'export digitale B2b, ossia quasi 15 miliardi in valore assoluto che rappresentano circa il 20%

del totale di settore¹⁴. **Infine, abbiamo il settore del largo consumo** con un peso dell'8% (10 miliardi), **il farmaceutico** in crescita sullo scorso anno (4,6%, 6 miliardi), **il settore del materiale elettrico** (4%, 5 miliardi), **l'elettronica** (3%, 3,5 miliardi), e una molteplicità di altri settori che complessivamente costituiscono oltre il 36% dell'export digitale B2b e valgono circa 47 miliardi.

I principali canali abilitanti l'export digitale B2C sono i canali intermediati (marketplace, quali Tmall in Cina, Rakuten in Giappone, Allegro in Polonia, o **grandi retailer** internazionali, quali Amazon, Ocado in Regno Unito,

NOTE

12. Secondo l'ISTAT, l'Export della filiera automotive nel 2020 è di circa 36 miliardi di euro

13. Secondo l'ISTAT, l'Export di abbigliamento, pelli e accessori e del comparto tessile nel 2020 è di circa 51,8 miliardi di euro

14. Secondo l'ISTAT, l'Export della meccanica nel 2020 è di circa 74,7 miliardi di euro

Zalando in Germania), che pesano per oltre il 60% del valore transato mentre i canali direttamente gestiti dalle imprese italiane (siti eCommerce propri) pesano non oltre il 30% e i siti delle vendite private coprono il rimanente 10%. **In ambito B2B invece la gran parte degli scambi è supportata dall'utilizzo di sistemi EDI.**

Le stime qui presentate si limitano al comparto dei prodotti, in continuità con le ricerche precedenti dell'Osservatorio Export Digitale, e riportano i dati complessivi sull'intero 2020. L'andamento dell'export digitale nel 2020 ha però seguito l'andamento complessivo della pandemia. Molte imprese, anche nei settori B2c, hanno infatti vissuto momenti di picco negativo nei mesi di scoppio della crisi e del lockdown (marzo-aprile 2020) che però sono stati poi ben recuperati nei mesi successivi, contestualmente alla ripresa dell'export tradizionale. I servizi, esclusi dai dati qui considerati, hanno invece subito un brusco calo nell'export sia digitale che tradizionale, a causa principalmente del blocco dei trasporti e del turismo che, in tempi pre-Covid, pesava circa il 40% dell'export di servizi.

Per quanto riguarda invece **l'import trainato da canali digitali**, l'Osservatorio non ha monitorato nel tempo l'andamento di tali flussi, essendosi da sempre focalizzato solo sul transato export. Possiamo dunque rifarci solo ad alcune stime parziali sull'import, sviluppate ad hoc per gli obiettivi di questo report. Sulla base di interviste ai principali player del settore eCommerce e ai dati forniti dalle imprese italiane che svolgono attività di import-export rispondenti ad una survey preliminare¹⁵, **in ambito B2c, il valore dei prodotti acquistati da consumatori italiani direttamente da**

siti stranieri è stato pari a circa 2,6 miliardi di euro¹⁶ nel 2020. Questo valore rappresenta circa il 2% dell'import totale di beni di consumo¹⁷ e, così come l'export digitale, è in crescita rispetto al valore del 2019 (2,2 miliardi, + 18%). A questi flussi vanno aggiunti gli acquisti che i consumatori italiani operano su piattaforme internazionali che hanno anche operatività in Italia. Tali valori, difficili da stimare, potrebbero incrementare di alcuni punti percentuali il peso dell'import digitale sull'import totale. Inoltre, **le prime stime sul 2021, segnalano ancora un trend crescente**, con un valore atteso **dell'import digitale B2c** pari a 2,8 miliardi.

In ambito B2b, circa il 60% dei rispondenti alla survey dichiara di importare direttamente da un paese straniero una quota pari mediamente al **10% del costo dei propri acquisti** e il 62% di tali importatori (**37%** rispetto al totale del campione) dichiara di avvalersi di canali digitali, quali sistemi EDI, siti proprietari e marketplace, **per un valore che rappresenta mediamente il 5% dell'import**. Dunque, l'incidenza del digitale sembra essere un po' più limitata per i flussi di import che per i flussi di export. Questo deriva anche dalla tipologia di beni oggetto di import in ambito B2b, che spesso rappresentano prodotti intermedi. **Tuttavia, il Covid-19 ha portato ad un aumento della digitalizzazione anche in questo ambito**. Il 28% dei rispondenti dichiara infatti che la propria azienda ha assistito ad un aumento della quota di import digitale rispetto all'anno precedente, simultanea ad una contrazione dell'import tradizionale, sperimentata dal 38% dei rispondenti. Un simile andamento è stato dichiarato con riferimento anche all'export.

NOTE

15. La survey è stata erogata dall'Osservatorio Export Digitale del Politecnico e Alsea tra maggio e giugno 2021. L'indagine è svolta su un campione di 68 imprese italiane attive in ambito import-export. L'81% del campione è formato da imprese importatrici o esportatrici, mentre il restante 19% è formato da fornitori di servizi di logistica, trasporto e spedizioni. Ulteriori dettagli su questa indagine sono disponibili nella nota metodologica

16. Fonte: Stime Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano, 2020. Tale valore rappresenta il flusso di acquisti da parte di consumatori italiani su siti che non hanno operatività in Italia

17. Secondo l'ISTAT, l'Import di beni di consumo nel 2020 è di circa 117 miliardi di euro

Questi cambiamenti, che si sono registrati anche a livello di eCommerce all'interno del mercato italiano, sono segno di una generale maturazione che pensiamo potrà permettere **all'eCommerce di continuare a crescere anche nel 2021 sia a livello nazionale che come canale di supporto**

degli scambi internazionali. In particolare, ci aspettiamo un ulteriore aumento degli acquisti online trainato da un consolidamento nei comparti di prodotto e probabilmente accompagnato anche da una leggera ma significativa ripresa dei servizi.

3. L'Italia e le catene globali del valore

In questo capitolo si descrive il ruolo delle catene globali del valore e il posizionamento delle imprese produttrici e commerciali italiane nelle filiere globali, con riferimento ai principali settori merceologici per l'import e per l'export italiano, fornendo un confronto con gli altri paesi.

3.1 IL RUOLO DELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE

La diffusione delle catene globali del valore, anche a seguito dello sviluppo tecnologico, ha favorito la specializzazione delle imprese negli stadi produttivi in cui godono di un maggiore vantaggio economico, ha rafforzato le relazioni tra partner commerciali collocati in paesi molto distanti e ha reso accessibili beni che in passato erano considerati di lusso.

L'organizzazione della produzione in una larga parte dei settori manifatturieri risulta oggi frammentata in stadi produttivi separati, svolti da fitte reti di imprese localizzate in diverse aree del pianeta, sulla base dei loro vantaggi economici e del loro grado di specializzazione. Questa organizzazione del processo produttivo ha dato origine a complesse catene di produzione, le Catene Globali del Valore (CGV).

La diffusione delle catene globali del valore ha avuto effetti positivi sulla crescita dei paesi coinvolti. Essa ha favorito la specializzazione delle imprese in quegli stadi produttivi in cui godono di un maggior vantaggio economico, ha rafforzato le relazioni tra produttori localizzati in aree del mondo distanti anche migliaia di chilometri, e ha reso disponibili a costi contenuti molti beni che fino a pochi anni fa erano considerati “di lusso”.

Una caratteristica cruciale degli scambi internazionali che originano dalle CGV è che le merci attraversano le frontiere molteplici volte lungo gli stadi del processo produttivo. A differenza del commercio tradizionale che coinvolge perlopiù flussi di beni finali tra due paesi, con un paese che produce-esporta ed uno che importa-consuma, nelle CGV vi è uno scambio continuo di input intermedi (materie prime, parti, componenti e semilavorati), nonché di servizi accessori e strumentali alla realizzazione del prodotto finale. Inoltre, le CGV attivano una vasta gamma di servizi scambiati tra paesi per rendere operative ed efficienti queste catene produttive, quali trasporti, logistica, comunicazioni. Di conseguenza **lo sviluppo delle CGV ha agito da acceleratore sull'interscambio mondiale.** Secondo le stime prodotte da varie istituzioni internazionali, **oltre la metà degli scambi mondiali riguarda beni e servizi prodotti all'interno delle CGV** e con il coinvolgi-

mento di almeno due paesi nelle diverse fasi produttive. L'importanza delle CGV nel quadro mondiale è aumentata dagli anni Novanta ad oggi, complici il progresso tecnologico che ha permesso di rendere più semplice il trasferimento di parte dei processi produttivi all'estero, e la diminuzione dei costi di trasporto. Analizzando l'andamento degli ultimi anni (Figura 3.1), il peso delle CGV negli scambi è stato oscillante dal 2010 ad oggi¹⁸. Tra il 2018 e il 2019, l'ammontare del commercio legato alle GVC in relazione al totale esportato è leggermente diminuito (da 48% a 47,8%) e anche il rapporto tra catene del valore e Pil globale ha rallentato la sua crescita, raggiungendo il 14,4%. Nonostante il rallentamento della dinamica, fino a prima della crisi pandemica l'andamento delle GVC mostra un trend moderatamente crescente.

3.2 LA POSIZIONE DEI PAESI NELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE

La partecipazione dei diversi paesi alle catene globali del valore è strettamente connessa al loro livello di internazionalizzazione. I principali esportatori mondiali quali Cina, USA e Germania contribuiscono difatti in modo più significativo a tali catene.

I diversi paesi non partecipano tutti allo stesso modo alle CGV. Non sorprendentemente, **i principali esportatori mondiali (Cina, Stati Uniti e Germania in primis) sono anche quelli che contribuiscono maggiormente alle CGV**, ma i ruoli che questi paesi ricoprono all'interno delle

filiere sono diversi e si sono modificati nel tempo. Per esempio, è noto che la Cina pur restando un centro produttivo fondamentale a livello internazionale si sta sempre più spostando da fasi della produzione a basso valore aggiunto come l'assemblaggio, la manifattura semplice o altre attività intensive in lavoro poco qualificato, a fasi della produzione ad alto valore aggiunto con un maggior contenuto di tecnologia e una maggiore intensità di capitale umano.

In questo contesto, **l'Italia non è solo uno dei principali esporta-**

NOTE

18. Per ottenere gli indicatori di partecipazione alle CGV si utilizzano le tavole input-output internazionali, che collegano la produzione di diversi paesi in vari settori. I risultati qui presentati si basano sulle tavole input-output fornite dall'Asian Development Bank, edizione 2019 (l'ultima disponibile, diffusa nei primi mesi del 2021, nonché la più aggiornata rispetto a banche dati simili). La banca dati comprende 63 paesi e 35 settori appartenenti sia all'industria manifatturiera che a quella dei servizi. Le misure qui utilizzate sono state preparate per il "Rapporto sulla partecipazione dell'Italia alle Catene Globali del Valore" (a cura di Quintieri B, Giovannetti G, Marvasi E., Giglioli S., Romanin E.) predisposto dalla Fondazione Manlio Masi per il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Le misurazioni seguono l'approccio di Borin A. e Mancini M. (2019) "Measuring what matters in global value chain and value-added trade"; Policy Research Working Paper, background paper of the World Development Report 2020.

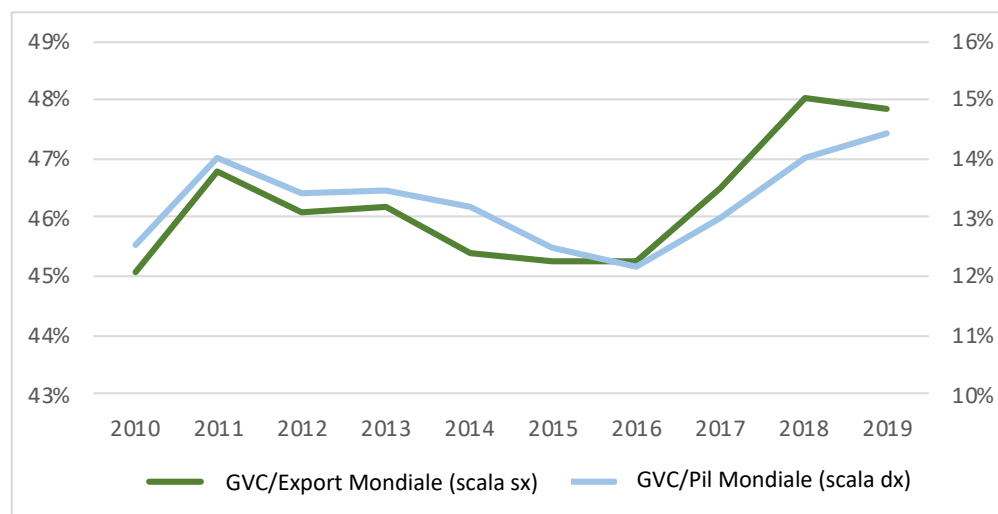


FIGURA 3.1. COMMERCIO MONDIALE NELLE GVC IN RAPPORTO AL VOLUME TOTALE ESPORTATO E AL PIL MONDIALE, 2010-2019.

FONTE: ELABORAZIONI SU DATI ASIAN DEVELOPMENT BANK.

tori mondiali, ma è anche uno dei principali attori nelle CGV. Tale ruolo va interpretato alla luce delle caratteristiche della struttura produttiva del paese, caratterizzato appunto da una forte componente manifatturiera da sempre molto orientata all'esportazione, di beni intermedi e strumentali (si pensi alla meccanica) oltre che finali (alimentari, moda e lusso), e con la necessità di importare per poter svolgere la produzione. La dimensione medio-piccola delle imprese italiane accentua ulteriormente la predisposizione allo scambio internazionale.

La **Figura 3.2** mostra i primi paesi per peso sulle catene del valore che sommati costituiscono circa il 50% del volume totale. Il dato è riportato sia per il 2010 che per il 2019. In linea con la classifica dei maggiori esportatori, Stati Uniti, Germania e Cina sono i primi anche nel commercio all'interno delle GVC, con un peso rispettivamente dell'8,1%, 7,8% e 6,9% nel 2019. Al quarto posto si posizionano i Paesi Bassi, che si trovano una posizione geografica particolare e svolgono un ruolo di hub per il commercio estero dell'intera Unione Europea, soprattutto per le

materie prime, grazie alla elevata capacità portuale. Nello stesso anno **l'Italia si posiziona undicesima, in leggera discesa rispetto al decennio precedente, con un'importanza pari al 2,5% sul totale commerciato in GVC a livello mondiale (vicino alla quota italiana sul totale delle esportazioni mondiali, pari a 2,7% nel 2019).** È interessante notare come questo peso non si discosti di molto dal valore di paesi molto più piccoli come Singapore e del Belgio, che però analogamente ai Paesi Bassi hanno un ruolo particolarmente significativo per le catene del valore, a causa della loro posizione strategica nella logistica del commercio internazionale.

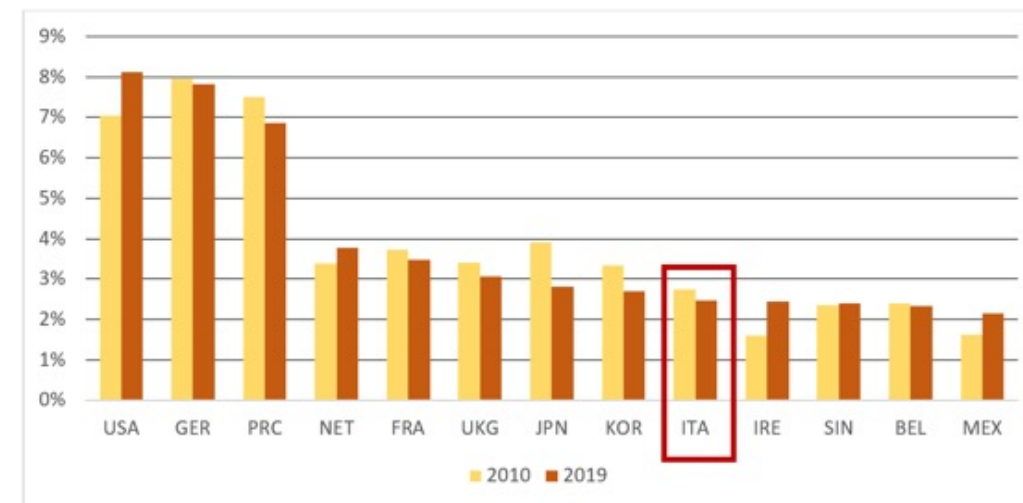


FIGURA 3.2. PESO DEI SINGOLI PAESI SUL COMMERCIO GVC MONDIALE, 2010 E 2019.

FONTE: ELABORAZIONI SU DATI ASIAN DEVELOPMENT BANK.

NOTA: IL DATO RIPORTATO È IL RAPPORTO TRA IL COMMERCIO LEGATO ALLE GVC DI UN PAESE E IL COMMERCIO MONDIALE NELLE GVC.

3.3 LA POSIZIONE DELL'ITALIA NELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE

L'Italia mostra un livello di partecipazione alle catene globali del valore molto importante, pari a quasi la metà delle esportazioni, e superiore a paesi quali Cina e Stati Uniti. Ci sono però delle differenze a livello dei settori italiani più coinvolti nelle catene globali del valore, che dipendono dalla specializzazione produttiva del paese.

Il rapporto tra il volume di esportazioni legate alle CGV e le esportazioni totali del singolo paese è una misura di quanto le catene del valore siano importanti per un'economia.

Nell'analisi economica, a livello di paese **la cosiddetta "partecipazione alle CGV" misura l'intensità con cui l'interscambio di ogni paese dipende dalle reti produttive internazionali, indipendentemente dal valore assoluto esportato** (questa misura permette perciò di confrontare piccoli e grandi esportatori). La partecipazione alle CGV fa riferimento al valore aggiunto dei beni esportati che subiscono lavorazioni in almeno due paesi.

Approfondendo quanto anticipato nel precedente paragrafo, risulta quindi interessante guardare come l'Italia si posiziona rispetto a questa misura. Si nota nella **Figura 3.3** che **per l'Italia la partecipazione alle CGV è molto importante, perché genera quasi la metà delle esportazioni**: il rapporto tra esportazioni legate alle CGV e esportazioni totali è pari al 47,9% nel 2019.

Vediamo che per l'Italia **questo indice è più basso che per**

la Germania, ma superiore a quello di Cina e Stati Uniti.

L'Italia si posiziona nona in questa classifica, anche se va nuovamente ricordato che alcuni paesi, come i Paesi Bassi, ricoprono un ruolo particolare all'interno del commercio internazionale, in quanto nodi logistici cruciali, e vanno quindi considerati casi a sé stanti.

Guardando alla stessa grandezza ma in una prospettiva temporale, e analizzando quindi il peso di ciascun paese sul commercio legato alle GVC per tutti gli anni dal 2010 al 2019, si nota un andamento eterogeneo tra paesi. **La partecipazione italiana alle CGV** è aumentata nel tempo dal 43,6% al 47,9%, così come è aumentata quella di Germania, Francia e Spagna e molti altri paesi. È da notare invece che per Cina, Corea del Sud e India l'importanza delle GVC si è ridotta.

In generale, **i paesi partecipano alle catene globali del valore seguendo due modalità: (i) importando input esteri** per poi usarli nel produrre beni e servizi esportati verso i mercati esteri (detta *backward participation*, misurata come la quota di valore aggiunto estero incorporata nelle esportazioni di un paese); **(ii) esportando merci prodotte internamente che verranno utilizzate nei paesi terzi per essere nuovamente lavorate e esportate** (detta *forward participation*, misurata come valore aggiunto nazionale incorporato nelle esportazioni di un paese estero).

Guardando alla partecipazione alle CGV utilizzando gli indicatori basati sul valore aggiunto sopra menzionati, vediamo che **l'Italia mostra un grado di partecipazione alle CGV abbastanza elevato, frutto del posizionamento delle imprese che non solo utilizzano input di importazione**

ma a loro volta sono importantissimi fornitori di input specializzati acquistati da imprese estere.

Nel 2019, il 29% dell'export italiano è costituito da valore aggiunto proveniente da altri paesi, cioè attribuibile a beni importati utilizzati nella produzione dell'export (backward). Per contro, il 19% circa dell'export è costituito da valore aggiunto italiano incorporato nell'export di altri paesi (forward).

I principali partner dell'Italia nelle CGV sono i paesi europei, prima di tutto la Germania, soprattutto come destinazione delle produzioni intermedie dell'Italia, ma anche molti paesi dell'Europa dell'Est dove vengono ricollocate alcune fasi produttive. Molte delle catene di produzione che vedono coinvolta l'Italia sono infatti più regionali (o continentali) che globali. Negli ultimi anni va evidenziato però anche il crescente coinvolgimento della Cina tra i principali paesi da cui origina una parte del valore aggiunto incorporato nelle esportazioni italiane.

La percentuale di valore aggiunto estero contenuto nelle esportazioni lorde dei principali esportatori mondiali e

dell'Italia nel 2010 e nel 2019 indica che **la grande maggioranza dei paesi ha visto un aumento dell'intensità con cui le loro esportazioni hanno utilizzato input provenienti dall'estero**. Messico e Germania mostrano l'aumento maggiore in termini di percentuale di valore aggiunto estero contenuta nel loro export. Tra i paesi che al contrario hanno visto una diminuzione del contenuto di valore aggiunto estero all'interno delle proprie esportazioni, la Cina ha registrato la variazione percentuale maggiore. Questo dato non è del tutto sorprendente, dato il riequilibrio economico in corso in Cina per riportare più parti della filiera produttiva all'interno dei confini nazionali e dare maggiore peso alla domanda interna, potenzialmente molto elevata. Con una disponibilità crescente di fornitori nazionali competitivi, da cui reperire input, il contenuto di valore aggiunto estero nelle esportazioni cinesi è diminuito negli ultimi anni, in favore di input intermedi prodotti internamente.

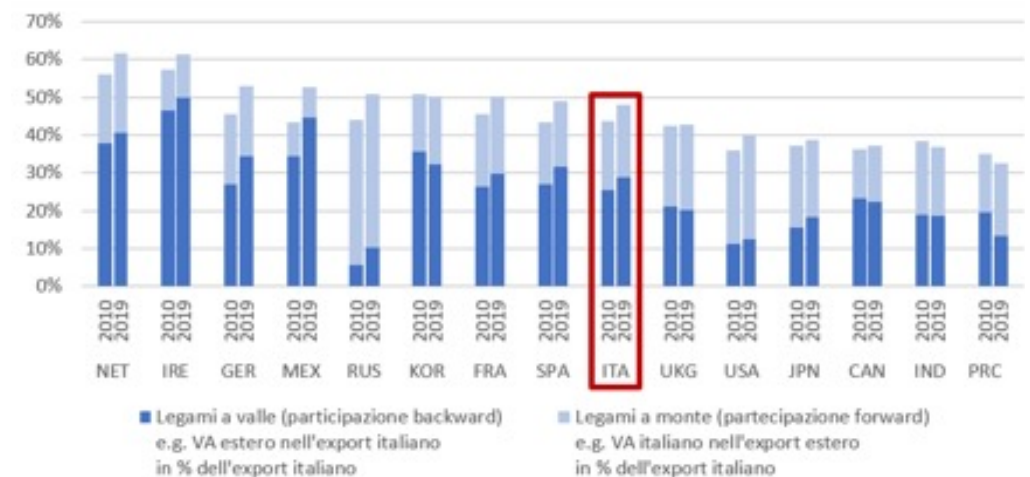


FIGURA 3.3. ESPORTAZIONI LEGATE ALLE CGV, IN % DELLE ESPORTAZIONI TOTALI, 2010 E 2019.

Fonte: ELABORAZIONI SU DATI ASIAN DEVELOPMENT BANK.

NOTA: SONO CONSIDERATI I PRIMI PAESI PER VOLUME DI ESPORTAZIONI TOTALI.

NOTA: IL DATO RIPORTATO È IL RAPPORTO TRA IL COMMERCIO LEGATO ALLE GVC DI UN PAESE E LE ESPORTAZIONI DEL PAESE

I settori della produzione italiana più coinvolti nelle CGV sono gli stessi che caratterizzano la specializzazione produttiva del paese:

per esempio tutto il comparto moda mostra un'elevata partecipazione alle CGV. Oltre a questi, i settori basati su materie prime che devono necessariamente essere importate mostrano indici di partecipazione elevati, come pure chimica e farmaceutica, caratterizzati da una elevata presenza di imprese multinazionali estere.

Come mostrato in **Figura 3.4.**, alcuni settori si caratterizzano per una maggiore intensità nell'utilizzo di valore aggiunto estero (backward). Ciò può avvenire perché il settore fa largo uso di input esteri oppure perché è più vicino alla domanda finale ovvero tende ad esportare prodotti finiti destinati al consumo e non a subire ulteriori lavorazioni (in questo caso la componente forward è fisiologicamente bassa). Nel primo caso spiccano i prodotti della raffinazione del petrolio e derivati, nel quale gran parte delle lavorazioni si basano su materie prime di importazione, in particolare il valore aggiunto estero rappresenta il 72% dell'export. Nel secondo caso, rientra certamente

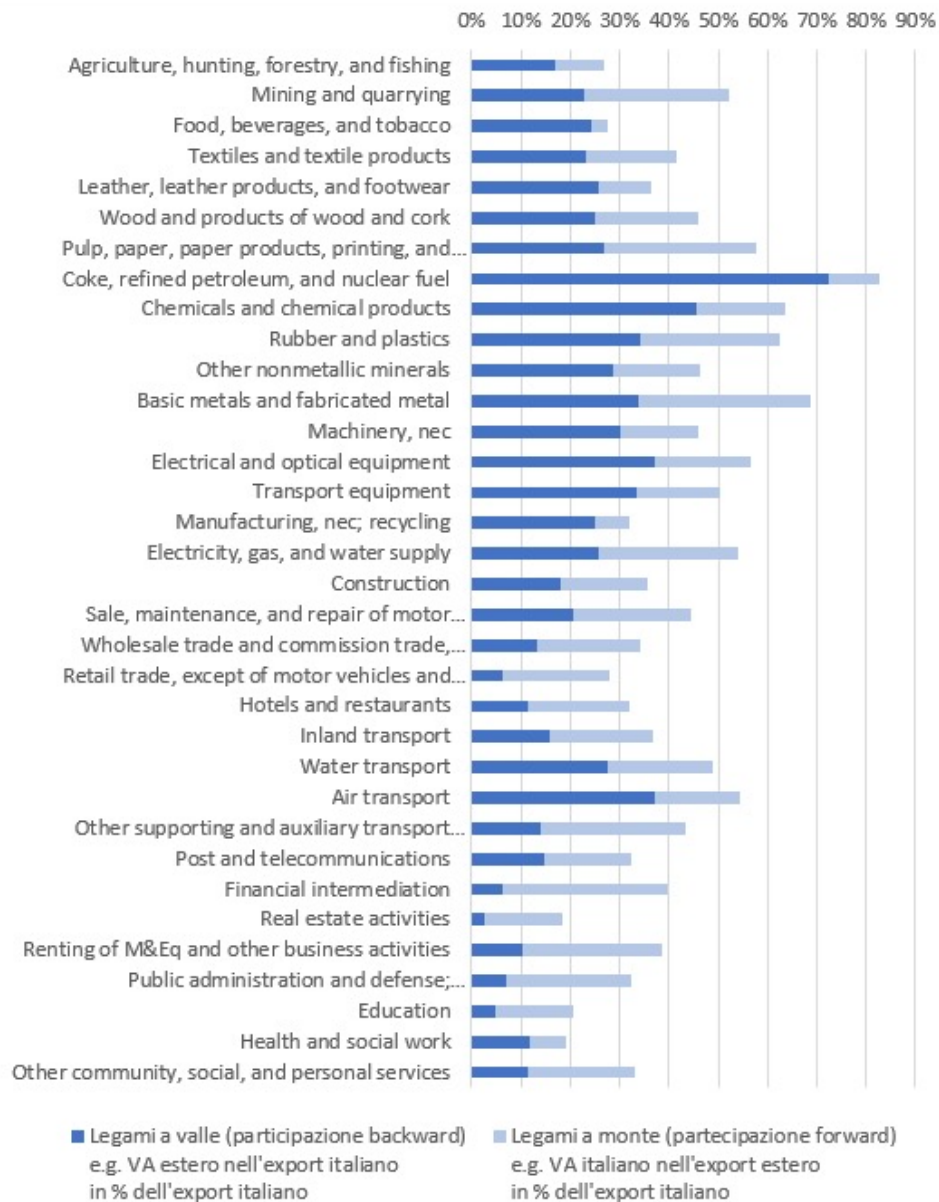


FIGURA 3.4. PARTECIPAZIONE ALLE GVC DEI SETTORI ITALIANI, IN % DELLE ESPORTAZIONI SETTORIALI, 2019. FONTE: ELABORAZIONI SU DATI ASIAN DEVELOPMENT BANK.

l'alimentare in cui a fronte di un valore aggiunto estero del 24% dell'export, solo il 3% del valore aggiunto domestico è riesportato da altri paesi.

I settori che producono materie prime, beni intermedi e beni capitali si inseriscono nelle CGV come fornitori e si caratterizzano, pertanto, per un posizionamento a monte (forward) ovvero per un'alta intensità di legami a valle con imprese operanti in fasi successive delle filiere produttive internazionali. È il caso del settore estrattivo e dei metalli di base, ma anche di alcuni servizi come l'intermediazione finanziaria e i trasporti.

L'accelerazione nella diffusione di tecnologie digitali e del loro utilizzo che ha caratterizzato la crisi pandemica potrà avere un impatto anche sulla trasformazione futura delle CGV del valore, anche quelle italiane. Lo sviluppo tecnologico è alla base della nascita e della diffusione delle CGV, dal momento che le moderne tecnologie di comunicazione e trasmissione dei dati sono tra i fattori principali che hanno permesso di frammentare i processi produttivi in aree geograficamente distanti. Le analisi condotte suggeriscono che **il legame tra trasformazione tecnologica e modifiche e adattamento delle CGV sem-**

bra destinato a continuare. Con l'emergere di piattaforme digitali sempre più accessibili, ogni azienda può essenzialmente reperire i propri input (di servizi o di prodotti intermedi) da qualsiasi parte del mondo. Questa tecnologia ha facilitato a fornitori specializzati, in particolare le piccole e medie imprese (PMI), l'ingresso nelle CGV, sia a monte che a valle: le PMI connesse digitalmente tendono a importare una quota maggiore dei loro input di produzione, perché possono trovare – ed essere trovate da – fornitori specializzati a livello globale¹⁹.

Se da un lato la crescente automatizzazione della produzione sembra ridurre la spinta alla delocalizzazione delle fasi più standardizzate della produzione per ridurre i costi, dall'altro la crescente personalizzazione dei prodotti e il crescente ruolo di alcuni servizi anche per la produzione di beni spingono a creare CGV con nuove caratteristiche, e a produrre almeno alcune fasi vicino ai consumatori finali. Questa evoluzione delle CGV, spinta da fattori “di mercato” invece che da fattori “di costo” può essere molto importante per una serie di comparti di produzione di beni per la persona e per la casa che caratterizzano la specializzazione italiana.

NOTE

¹⁹. Su questi temi si veda ad esempio Lanz, Rainer, et al., 2018, “E-commerce and developing country. SME participation in global value chains”, WTO Staff Working Paper, e World Bank, 2020, “World Development Report 2020. Trading for Development in the Age of Global Value Chains”; Lucia Cusmano Miriam Koreen (OECD), Fostering Greater SME Participation in a Globally Integrated Economy, https://www.g20-insights.org/policy_briefs/fostering-greater-sme-participation-in-a-globally-integrated-economy/.

4. Gli effetti del Covid-19 sulle catene globali del valore e sulle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane

In questo capitolo si descrivono i mutamenti in atto nelle catene globali del valore con particolare focus sui fenomeni del reshoring, del ricorso alla digitalizzazione e alla diversificazione. Si fornisce inoltre evidenza degli impatti di tali fenomeni su alcune attività primarie della catena del valore, tra cui logistica inbound, outbound e produzione.

4.1 GLI EFFETTI DELLA CRISI PANDEMICA SULLE CATENE GLOBALI DEL VALORE DELL'ITALIA E POSSIBILI SCENARI EVOLUTIVI

La crisi da Covid-19, con le sue conseguenze anche sull'organizzazione della produzione, della logistica e dei trasporti, ha colpito anche le catene globali del valore, che usciranno in parte trasformate da questo periodo. Ma nel complesso per molti paesi e molte imprese la partecipazione alle CGV ha consentito di diversificare i rischi e ridurre l'impatto della crisi.

Confrontando i diversi paesi, **l'effetto negativo dello shock da pandemia (misurato in termini di perdita di punti di PIL) appare leggermente minore per i paesi più coinvolti delle CGV.** Sebbene le CGV abbiano sicuramente contribuito

alla propagazione dello shock economico nelle prime fasi della pandemia, la diversificazione di fornitori e mercati ha avuto un ruolo positivo, favorendo il recupero nelle fasi successive.

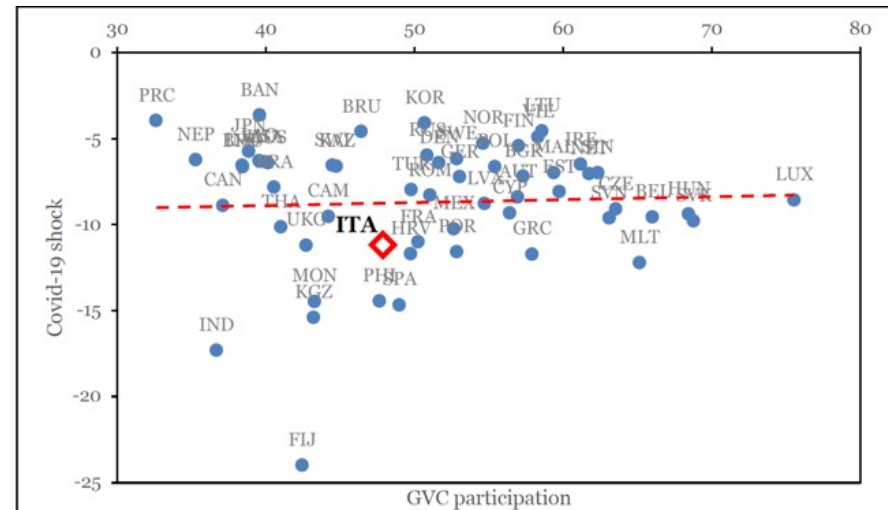
Alcuni recenti studi hanno evidenziato, da un lato, che le CGV non hanno avuto nel complesso un ruolo negativo rispetto alla crescita economia durante la pandemia, e, dall'altro, che le imprese più integrate nelle CGV hanno, in media, sofferto meno in termini di fatturato rispetto alle imprese operanti solo sul mercato interno, con la grande maggioranza delle imprese con produzione all'estero che non ha chiuso gli impianti, non ha effettuato reshoring né risulta intenzionata a farlo nel breve periodo²⁰. La Figura 4.1 mostra la correlazione tra l'effetto del Covid-19 sulla crescita del PIL del 2020 e la partecipazione alle CGV: la linea di interpolazione mostra che le CGV non hanno complessivamente avuto un ruolo negativo, anzi vi è una leggera correlazione positiva. In realtà, il fatto che, nell'arco di tutto l'anno, calo del PIL causato dalla pandemia non sia associato alla partecipazione alle CGV risulta da due effetti di segno opposto che si sono avuti nella prima e nella seconda parte del 2020. In un primo momento, con l'esplosione della pandemia e l'interruzione improvvisa degli spostamenti e di molte attività economiche, i paesi

NOTE

20. Comunale, M., J. Dainauskas and P. Lastauskas (2021), What Explains Excess Trade Persistence? A Theory of Habits in the Supply Chains, Bank of Lithuania Working Paper No 84, Supply chains and trade flows volatility in the face of global shocks, M. Comunale, J. Dainauskas, P. Lastauskas, March 2021, VoxEU.org, <https://voxeu.org/article/supply-chains-and-trade-flows-volatility-face-global-shocks>; Seric A., Windisch M., Gorg H., Liu W., Risk, resilience and recalibration in global value chains, Development Matters, Feb. 2021; Giglioli, S., Giovannetti G. Marvasi E., Vivoli A. (2021) "The resilience of Global Value Chains during the Covid-19 pandemic: the case of Italy", Economia Italiana.

e le imprese più integrati nelle CGV hanno effettivamente sofferto di più; tuttavia, nella seconda parte dell'anno, essi hanno fatto registrare un recupero più rapido. Questo rimbalzo è attribuibile in parte ad una **maggiore reattività media delle imprese internazionalizzate**, per esempio nell'adottare o incrementare l'uso degli strumenti digitali e dell'e-commerce, nonché ad una maggiore diversificazione di fornitori e mercati.

Anche nel caso dell'Italia, sebbene tutti i settori mostrino nel 2020 una flessione significativa dell'attività nel corso del 2020, con cali di fatturato anche superiori all'80% in alcuni settori, i dati sull'andamento delle vendite nei diversi settori produttivi, sia manifatturieri che di servizi, indicano che **la caduta del fatturato è risultata meno forte nei settori con maggiore partecipazione alle CGV**. La Figura 4.2 combina, per l'Italia, la partecipazione settoriale dei settori alle CGV (dati tavole input-output ADB) e il calo medio del fatturato registrato per le imprese operanti nei vari settori (dati indagini WBES). Nella parte in alto della figura si vede la cor-



Note: the Covid-19 shock is measured as percentage of GDP. It is computed as the difference between the IMF 2020 GDP growth projections made in October 2020 and in October 2019. The correlation between the variables is 0.045. See the appendix for country codes.

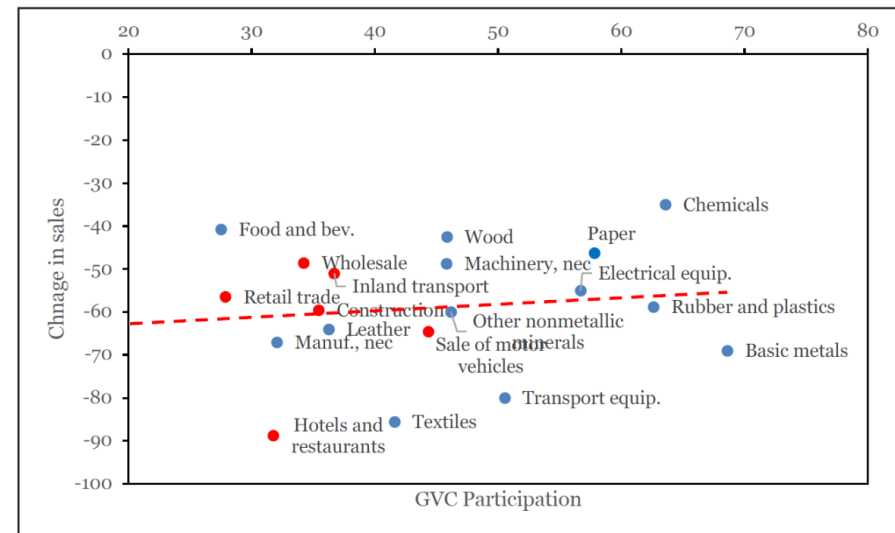
FIGURA 4.1. RELAZIONE TRA EFFETTO DELLA PANDEMIA SUL PIL E PARTECIPAZIONE ALLE CGV IN DIVERSI PAESI. FONTE: GIGLIOLI, S., GIOVANNETTI G. MARVASI E., VIVOLI A. (2021) "THE RESILIENCE OF GLOBAL VALUE CHAINS DURING THE COVID-19 PANDEMIC: THE CASE OF ITALY", ECONOMIA ITALIANA (IN STAMPA).

relazione sulla base delle risposte delle imprese fino a giugno 2020 (quindi già oltre i primi mesi di pandemia e lockdown), mentre nella figura in basso si vede la correlazione sulla base delle risposte aggiornate a dicembre 2020. In media le imprese operanti in settori più integrati nelle CGV risultano aver sofferto meno. Questo probabilmente è avvenuto sfruttando la asincronia del ciclo economico nei diversi paesi, che hanno registrato fermate e rimbalzi in momenti differenziati nei mesi passati. Inoltre, i dati di impresa confermano che le imprese internazionalizzate sono state molto più rapide nel passare o incrementare l'utilizzo del digitale.

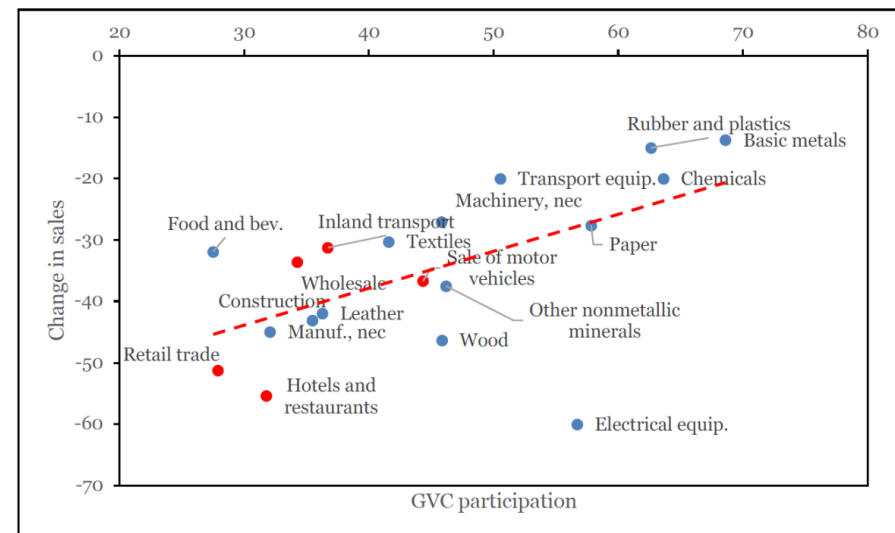
L'impatto del Covid-19 sulle catene globali del valore potrebbe perdurare ben oltre il periodo di emergenza pandemica per le seguenti ragioni:

a) la diffusione globale del virus e il livello di interdipendenza delle attività economiche e produttive ha contribuito alla propagazione degli effetti economici negativi dell'emergenza pandemica in tutti i paesi e lungo la maggior parte delle filiere produttive; b) gli effetti economici negativi hanno costretto i policy-maker nazionali e sovranazionali a sviluppare ed implementare drastiche misure di supporto economico per contrastare la contrazione dei consumi, della produzione e degli scambi nazionali ed internazionali, i cui effetti si potrebbero protrarre nel medio-lungo periodo; c) la pandemia potrebbe aver accelerato alcuni "megatrend" che erano già in atto prima della pandemia.

Con riferimento a quest'ultimo punto, infatti, anche la letteratura economica ha evidenziato come alcuni fattori economici, antecedenti alla diffusione del Covid-19, potrebbero influenzare la riconfigurazione delle catene del valore. A questo proposito, **il report dell'Unctad (2020) ha identificato tre principali megatrend collegati alla potenziale trasformazione delle catene globali del valore:**



Source: authors' elaborations on WBES and ADB.



Source: authors' elaborations on WBES and ADB.

FIGURA 4.2. RELAZIONE TRA EFFETTO DELLA PANDEMIA SULLE VENDITE E PARTECIPAZIONE ALLE CGV NEI SETTORI PRODUTTIVI ITALIANI

FONTE: GIGLIOLI, S., GIOVANNETTI G. MARVASI E., VIVOLI A. (2021) "THE RESILIENCE OF GLOBAL VALUE CHAINS DURING THE COVID-19 PANDEMIC: THE CASE OF ITALY", ECONOMIA ITALIANA (IN STAMPA).

1) Le tecnologie digitali: La “quarta” rivoluzione industriale (meglio nota come *Industry 4.0*) ha aperto nuovi scenari consentendo alle aziende di ridurre i costi di produzione e migliorare la produttività attraverso l’adozione diffusa dell’automazione industriale. L’utilizzo delle tecnologie *cloud* e della *blockchain* rende possibile una maggiore integrazione, un miglior coordinamento e una più ampia tracciabilità delle attività della *supply chain*, mentre l’*additive manufacturing* (es. 3D printing) consente alle imprese di raggiungere un maggiore livello di customizzazione e flessibilità delle strategie di approvvigionamento e delle attività produttive, avvicinando sempre più le imprese ai loro clienti finali. La digitalizzazione, inoltre, facilita la comunicazione tra i diversi attori della *supply chain* e permette alle imprese di adeguare e modificare il proprio *business model* con più semplicità, riducendo per esempio l’impiego di manodopera ed escludendo quegli attori meno efficienti e competitivi (Coviello et al., 2017²¹; Stallkamp and Schotter, 2019²²). Di conseguenza, le nuove possibilità e i nuovi orizzonti aperti dalle **tecnologie digitali rendono più semplice modificare e ridisegnare le catene del valore globale**, ad esempio in termini di numero e tipologia di attori coinvolti, distribuzione geografica, modalità di *governance* etc..

2) Le policy governative ed economiche restrittive. In questi ultimi anni si osserva un trend abbastanza diffuso da parte dei governi nazionali, soprattutto nei Paesi Occidentali, ad adottare misure volte a favorire player nazionali, riducendo la concorrenza di investitori stranieri (es. misure che promuovono il “*made-in*” effect). Que-

sto fenomeno ha contribuito a – ed è in parte il risultato di – un indebolimento delle istituzioni e degli accordi internazionali che hanno fino ad oggi rappresentato i principi cardini e le fondamenta del commercio internazionale (es. World Trade Organization, Trans-pacific partnership, il North American Free Trade Agreement etc..). In questa stessa direzione, accordi di tipo regionale o tra singoli stati sovrani (regional/bilateral agreements) si sovrappongono a quelli, di più ampio respiro, a livello globale. Queste tensioni politiche ed economiche sono state alimentate in anni recenti dalla guerra commerciale (e di egemonia di potere ed influenza politica) tra Stati Uniti e Cina, che ha portato all’introduzione di dazi e tasse doganali su numerose categorie merceologiche. A questa si aggiunge anche una contesa di tipo tecnologico, che passa attraverso una crescente incompatibilità tra le piattaforme, una divergenza dei sistemi operativi e delle applicazioni di riferimento (vedasi il caso Huawei e Google). **Una possibile implicazione** di questa “battaglia” per la leadership mondiale tra Stati Uniti e Cina **potrebbe essere la crescente difficoltà di progettare e sviluppare catene del valore** che prevedano attività produttive e di approvvigionamento che coinvolgano entrambe le aree geografiche ed entrambi i mercati.

3) La sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

I governi nazionali, i consumatori finali e, di riflesso, le imprese stanno attribuendo un ruolo sempre più centrale alla sostenibilità economica, ambientale e sociale. Molti governi stanno implementando criteri sempre più stringenti e vincolanti in materia ambientale (es. carbon tax,

NOTE

21. Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P.W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151-1164.

22. Stallkamp, Maximilian, et al. "Core or periphery? The effects of country-of-origin agglomerations on the within-country expansion of MNEs." *Journal of International Business Studies* 49.8 (2018): 942-966.

plastic tax etc..) e sociale (es. minimum wage, rispetto dei diritti umani etc..). I consumatori stanno accrescendo sempre più la loro sensibilità nei confronti della sostenibilità e del cambiamento climatico, soprattutto le nuove generazioni (es. Fridays For Future). In questo senso, le imprese hanno la necessità di rendere i loro prodotti più sostenibili e di controllare e monitorare le attività della propria catena del valore per verificare la *compliance* ed il rispetto delle nuove emergenti normative. **La conseguenza per le catene del valore potrebbe essere l'esclusione dei soggetti che non rispondono a criteri di sostenibilità e anche un ridimensionamento geografico** (delle catene di fornitura e, in minore misura, delle attività produttive) per ridurre le emissioni e per garantire un controllo più serrato.

La pandemia ha contribuito ad accelerare tutti i tre megatrend: l'uso delle tecnologie digitali è risultato di fondamentale importanza per garantire la continuità delle attività economiche (es. *smart working*), accelerando la trasformazione digitale delle società; i paesi hanno avviato delle politiche per proteggere le proprie economie, facendo leva sulle identità nazionali e sul *made-in effect*, e promuovendo in alcuni casi anche il rientro dall'estero di alcune fasi delle filiere considerate strategiche (esempio il farmaceutico per il contrasto del Covid-19); infine, la pandemia ha incrementato la sensibilità dell'opinione pubblica nei confronti di tematiche ambientali e sociali, aumentando la consapevolezza della necessità di tutelare e preservare l'ecosistema a cui apparteniamo e spingendo i governi di molti paesi a met-

tere la sostenibilità al centro delle politiche sviluppate per contrastare la crisi generata dal Covid-19 (esempio PNRR). La pandemia, infine, ha contribuito a far emergere potenziali fragilità delle catene globali del valore: le restrizioni sanitarie alterne e le diverse misure di prevenzione messe in atto dai governi nazionali in tempi diversi hanno impedito, infatti, la ripresa delle attività produttive per lunghi periodi, impedendo non solo gli scambi e gli spostamenti di merci e persone attraverso i diversi confini nazionali e regionali, ma anche la ripresa e la continuità delle filiere produttive le cui singole attività, dislocate in paesi diversi, erano soggette a fermi o rallentamenti a fasi alterne.

In questo contesto, il "World Investment Report" dell'Unctad (2020) identifica quattro principali scenari riguardanti l'evoluzione delle catene globali del valore dopo la pandemia.

a) Un **primo scenario è quello di diversificazione delle catene globali del valore**, che prevede l'adattamento delle catene del valore al "*new normal*" e lo sviluppo di maggiori collaborazioni con partner locali nei paesi ospitanti dove si svolgono attività di produzione e di vendita. Questa strategia, nonostante porti a replicare una parte delle attività della catena del valore, riducendo le sinergie di costo e le possibili economie di scala, assicura una maggiore continuità delle attività nei singoli mercati oltre a rendere possibile un più elevato livello di customizzazione dei prodotti e servizi offerti ai clienti finali. Inoltre, tale riconfigurazione consentirebbe di trarre maggior vantaggio dalla possibilità di accedere alle misure di supporto economico e finanziario messe a disposizione dai

governi locali per la ripresa economica “post-pandemica”. Il ruolo delle tecnologie nello scenario di diversificazione è particolarmente importante, in quanto permette di migliorare il controllo e la coordinazione con e tra i diversi partner locali. In sintesi, **il vantaggio principale derivante dall’adozione di questa configurazione e, quindi, dalla creazione di attività ridondanti nella catena del valore localizzate nei diversi paesi di destinazione e/o nelle macroregioni di interesse, è l’incremento della resilienza delle catene globali del valore.** L’importanza di questo aspetto è emersa in particolar modo durante la crisi sanitaria dove numerose aziende hanno sperimentato numerosi ritardi ed interruzioni delle forniture, con conseguenti difficoltà a soddisfare la domanda e le esigenze dei propri clienti.

b) Una **seconda alternativa è la replicazione delle catene globali del valore.** Quest’ultima è possibile attraverso la replicazione di una parte molto consistente delle attività della catena del valore nei diversi paesi di destinazione. Le uniche attività che non sarebbero replicate sono quelle ad alto valore aggiunto (es. Ricerca e Sviluppo) che dovrebbero invece essere concentrate in certi paesi e aree geografiche (es. Headquarters dell’aziende o centri d’eccellenza). Tuttavia, più è alto il livello di replicazione delle diverse attività in differenti paesi, maggiore è la dispersione delle attività della catena del valore e quindi maggiori sono i costi dovuti alla duplicazione, coordinazione e gestione delle diverse attività. Inoltre, questa strategia sacrifica in larga parte l’opportunità di sviluppare economie di scala e di apprendimento, riducendo l’opportunità di standardiz-

zazione delle attività. Infatti, **in questo scenario ciascuna filiale straniera è quasi totalmente indipendente dalle altre** e dalla casa madre, in quanto dispone di una propria catena del valore che è situata in larga parte nel paese in cui si trova. **Per queste ragioni, il World Investment Report (Unctad, 2020) considera questa direzione per il futuro delle catene globali del valore come meno probabile.**

c) Il **reshoring delle catene del valore** implica il ri-trasferimento delle attività produttive nel paese di origine. In questo senso, possiamo dire che **questa soluzione è in forte contrasto ed alternativa alle catene globali del valore**, in quanto comporta un drastico ridimensionamento ed accorciamento delle stesse almeno per una parte delle attività produttive. Questo scenario è ad oggi più percorribile (sebbene estremamente complesso) per le imprese dei Paesi Occidentali, in quanto il progresso tecnologico (es. automazione, robotica etc..) ha permesso di raggiungere livelli di produttività sempre più elevati realizzando attività ad alto contenuto manuale in modo pressoché automatizzato. L’elevato livello di produttività che è possibile raggiungere, almeno per certi tipi di lavorazioni, può in alcuni casi compensare i vantaggi di costo che si ottengono delocalizzando le proprie attività produttive (o parte di esse) in Paesi contraddistinti da più bassi costi di manodopera. Questa soluzione permette anche di aggirare possibili barriere commerciali quali tariffe doganali e criteri sempre più stringenti e vincolanti riguardanti attività di import ed export. Un ulteriore vantaggio derivante dal reshoring è il rafforzamento del

brand dell'impresa come risultato del “*made-in effect*” e della maggiore sostenibilità ambientale e sociale delle proprie attività. Tuttavia, occorre tener conto anche dei costi affondati che deriverebbero dalla rilocalizzazione delle attività produttive estere nel paese di origine, così come della perdita di vantaggi di localizzazione associati al paese di destinazione; per questo motivo, **l'ipotesi di reshoring sembra essere più percorribile con le forniture che con gli stabilimenti produttivi.**

d) Il **quarto ed ultimo scenario consiste nella regionalizzazione delle catene del valore.** Quest'opzione non prevede che **le attività vengano rimpatriate** nel paese di origine bensì **nella macro-regione del paese di origine** (ad esempio per un'azienda Italiana, la regionalizzazione prevede per il rientro delle attività produttive in Europa). Anche in questa soluzione il ruolo delle tecnologie è cruciale in quanto l'adozione di automazione e robotica permette di ridurre il contenuto di manodopera delle attività produttive e delle lavorazioni in precedenza delocalizzate e, quindi, rende i vantaggi di costo associati ai paesi emergenti meno rilevanti. Inoltre, in regioni come l'Europa, soggette alle stesse normative e regole di scambio ed esenti da tariffe e dazi doganali, la regionalizzazione delle catene del valore porta anche significativi risparmi di costo attribuibili ad una riduzione della burocrazia e ad un ridotto livello di tassazione su importazioni ed esportazioni all'interno della regione, oltre che a una riduzione dei costi di trasporto. La ripartizione delle attività produttive all'interno di una stessa regione ma in diversi paesi può anche aiutare a mitigare i rischi derivanti da interventi

protezionistici dei governi locali garantendo nel contempo la possibilità di fruire di vantaggi di localizzazione derivanti dall'eterogeneità tra i paesi della regione. Infine, l'ultimo vantaggio, sebbene in misura minore rispetto allo scenario di reshoring, riguarda il più ridotto impatto ambientale e sociale grazie una catena del valore più corta e più semplice da controllare. A questo scenario sta puntando anche l'Unione Europea, che vorrebbe favorire il rientro delle catene del valore di alcuni settori strategici e high-tech, come prodotti medicali, farmaceutica, semiconduttori e energia solare, come emerge da recentissimo documento rilasciato dal Parlamento Europeo dal titolo “Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy” (2021).

Concludendo, mentre **il ruolo delle tecnologie è fattore abilitante ed indispensabile per ciascuna delle quattro direzioni** (*diversificazione, replicazione, reshoring e regionalizzazione delle catene del valore*), **gli altri due mega-trends relativi alle policy governative ed economiche e alla crescente necessità di sostenibilità ambientale e sociale delle attività produttive e di fornitura potrebbero rinforzare le direzioni riguardanti il reshoring e la regionalizzazione delle catene del valore.** In questo contesto, l'emergenza pandemica potrebbe aumentare il peso esercitato dai *mega-trends* e accelerare la riconfigurazione delle catene globali del valore in catene del valore diversificate e regionalizzate, oltre a promuovere delle iniziative e delle policy di reshoring da parte di singoli paesi (Barbieri et al., 2020; Enderwick and Buckley, 2020; Zhan, 2021).

4.2 GLI EFFETTI SULLE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Negli ultimi mesi, diverse ricerche hanno provato ad analizzare le intenzioni future delle imprese italiane in merito alle strategie di internazionalizzazione nell'era post-covid. Lo scenario appare piuttosto variegato, ma ci sono importanti evidenze di un crescente ricorso al reshoring, specie in settori strategici, complici alcuni programmi di politiche industriali da parte dell'Unione Europea.

Da un lato, il presente rapporto ha già messo in luce come le imprese più internazionalizzate sono state in grado di affrontare al meglio la pandemia e hanno sofferto meno il rallentamento del fatturato provocato dalla crisi globale. Alcuni studi esistenti hanno inoltre già evidenziato come, ad oggi, non ci siano forti evidenze di “reshoring” delle catene del valore durante la fase pandemica, mettendo in luce la capacità di resistenza e resilienza delle stesse (e confermando dunque lo scenario di diversificazione dell'UNCTAD 2020) favorito sia dalla trasformazione digitale sia dalla presenza di costi affondati elevati²³. Dall'altro, è utile cercare di comprendere **quali ulteriori evoluzioni delle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane e sulla loro partecipazione alle catene del valore possiamo aspettarci in futuro, e quali sono le intenzioni delle imprese**. Per investigare questo aspetto ci rifacciamo ad alcune indagini già condotte da importanti enti e istituti di ricerca. **Secondo una survey condotta dalla Banca d'Italia²⁴ su un campione di circa 3000 imprese**, ad esempio, **il 60%**

delle imprese con impianti all'estero non aveva ridotto la propria presenza internazionale negli ultimi tre anni, né intende ridurla in prospettiva; parimenti, il 78% delle imprese con fornitori esteri non intende diminuirne il numero. Tuttavia, nonostante sia stata confermata una forte propensione delle imprese italiane a mantenere un elevato grado di internazionalizzazione, dalla survey emerge anche che **un numero non trascurabile di imprese pari al 6% sta prendendo in considerazione di rientrare completamente dall'estero, e un 2% (ossia quasi 250 imprese) ha già deciso di farlo**.

Al contrario, **un'altra survey condotta da “The European House Ambrosetti”²⁵** dell'Ottobre 2020 su 70 imprese italiane che hanno rapporti di fornitura e/o clientela con paesi esteri o che hanno una sede all'estero, conferma che **quasi il 60% delle imprese non ritiene strategica un'eventuale ricollocazione delle proprie attività in Italia o all'estero**. In tal caso è stato possibile approfondire anche le ragioni principali di tale risultato, che sono principalmente due. Da un lato, alcune imprese hanno dichiarato che non intendono modificare le proprie scelte di internazionalizzazione poiché appartengono a settori che per loro natura hanno catene del valore globali molto complesse (come ad esempio la chimica, la farmaceutica e l'elettronica) e che sono quindi di difficile ricollocazione. Dall'altro, alcune imprese hanno dichiarato di essere scoraggiate dall'ipotesi di rientrare nel contesto italiano, meno favorevole di quello dei paesi esteri in cui sono collocati (esempio Cina e Vietnam). La survey del forum Ambrosetti ha, tuttavia, evidenziato anche che la situazione sanitaria globale ha generato considerevoli difficol-

NOTE

23. Vedi Giovannetti, Mancini, Marvasi e Vannelli, (2020): “Il ruolo delle catene globali del valore nella pandemia: effetti sulle imprese italiane”.

24. “Le catene del valore e la pandemia: evidenze sulle imprese italiane”, di Michele Mancini (2021). Le interviste sono state condotte dalla Banca d'Italia tra settembre e ottobre del 2020, raccolte nel Sondaggio congiunturale sulle imprese industriali e dei servizi.

25. Il titolo del report, che risale a Ottobre 2020, è “La riconfigurazione delle catene del valore globale, il ruolo del reshoring e le opportunità per l'Italia”, elaborato da The European House Ambrosetti

tà alle attività localizzate all'estero e ai rapporti con i clienti e fornitori per il 40% delle aziende intervistate. Le principali problematiche che si sono manifestate sono interruzioni o ritardi nelle forniture, notevoli incrementi dei prezzi delle forniture, difficoltà nel reperimento di componenti e materiali necessari alla produzione, fino ad arrivare alla cessazione delle vendite all'estero. Alla luce di queste incertezze e di questi problemi, circa **il 20% delle imprese della survey ha dichiarato che sta considerando di riorganizzare le attività della propria catena del valore più localmente.**

Le ragioni di questo ripensamento sono dettate dalla necessità di esercitare un maggior controllo sulle attività e sui processi svolti all'estero, la necessità di ridurre l'esposizione ai rischi internazionali e la dipendenza dall'estero, e la necessità di rafforzare la componente di "Made in Italy". Il ruolo del "Made in Italy" è particolarmente importante per le Piccole e Medie Imprese (PMI) del Paese, molto spesso racchiuse all'interno di distretti produttivi localizzati (es. tessile, abbigliamento etc.).

Per capire meglio se e come queste percentuali (che variano dall'8% di un campione di 3000 imprese al 20% di un campione di 70 imprese) **possano tradursi in effettive decisioni di reshoring, è utile analizzare i casi precedenti di rientro delle imprese italiane dall'estero prima dello scoppio della pandemia.** Di seguito vengono riportati i risultati di un'indagine condotta da un gruppo di ricerca afferente a diverse università italiane²⁶ usando la banca dati ad oggi più accreditata in Italia per lo studio del fenomeno del reshoring, denominata "UniCLUB MoRe reshoring". Tale banca dati alimenta anche la sezione relativa all'Italia nella

banca dati europea sul reshoring²⁷.

Come mostra La Figura 4.3, fino a maggio 2020 si contano circa 171 casi di reshoring²⁸ verso **l'Italia, che risulta essere dunque il secondo paese europeo dopo la Francia per numero di casi di rientro nel paese di origine** da parte di imprese che hanno delocalizzato all'estero.

Come è possibile osservare dalla **Figura 4.4, la maggior parte dei 171 casi italiani sono rientri da altri paesi europei**, di cui il 25% sono Europa occidentale e il 21% Europa dell'Est e Russia; considerevoli sono anche i rientri dalla Cina (32%) e da altri paesi asiatici (11%).

I settori maggiormente coinvolti nel reshoring di imprese italiane sono abbigliamento, confezione di articoli in pelle, macchinari, apparecchiature elettriche, e computer e prodotti di elettronica e ottica (**Figura 4.5**).

La **Figura 4.6** mostra che **le regioni con il più alto numero di casi di rientro sono il Veneto (54), l'Emilia Romagna (28) e la Lombardia (22)**. La maggior parte dei rientri nel Veneto derivano dall'Asia, mentre i rientri in Emilia Romagna derivano dall'Europa; la situazione in Lombardia (evidenziata in giallo) è invece bilanciata tra Europa e Asia.

Infine, la **Figura 4.7** mostra **che la ragione principale che guida le scelte di reshoring è l'effetto "made-in"** (78 casi), cioè la possibilità di poter far leva, nella promozione dei propri prodotti, sul "Made-in-Italy", che all'estero è percepito come sinonimo di alta qualità in alcuni

NOTE

26. Il gruppo è composto da Paolo Barbieri (Università di Bologna), Albachiera Boffelli e Matteo Kalchschmidt (Università di Bergamo), Stefano Elia (Politecnico di Milano) e Luciano Fratocchi (Università de l'Aquila).

27. European Reshoring Monitor (<https://reshoring.eurofound.europa.eu/reshoring-cases>).

28. I dati sono tracciati dal 2002 e potrebbero rappresentare una sottostima del fenomeno del reshoring – specialmente per quanto riguarda le decisioni di rilocalizzazione delle forniture – in quanto non vi è obbligo di comunicazione di questo tipo di strategia (ad eccezione del caso di «riapertura del Codice ATECO, se diverso da quello con cui l'azienda è già iscritta presso la Camera di commercio). Inoltre talune aziende preferiscono non diffondere la notizia di rilocalizzazione della produzione in Italia perché rappresenterebbe un'indiretta ammissione della precedente scelta di delocalizzazione e/o di un parziale insuccesso della loro strategia di internazionalizzazione. Infine, occorre precisare che spesso la rilocalizzazione è solo parziale, per cui si trasferiscono in Italia singole linee di produzione o addirittura singole fasi di lavorazione. In ogni caso, la scelta di rimpatrio non implica necessariamente la chiusura delle attività produttive detenute all'estero né l'interruzione dei rapporti di fornitura con i partner stranieri.

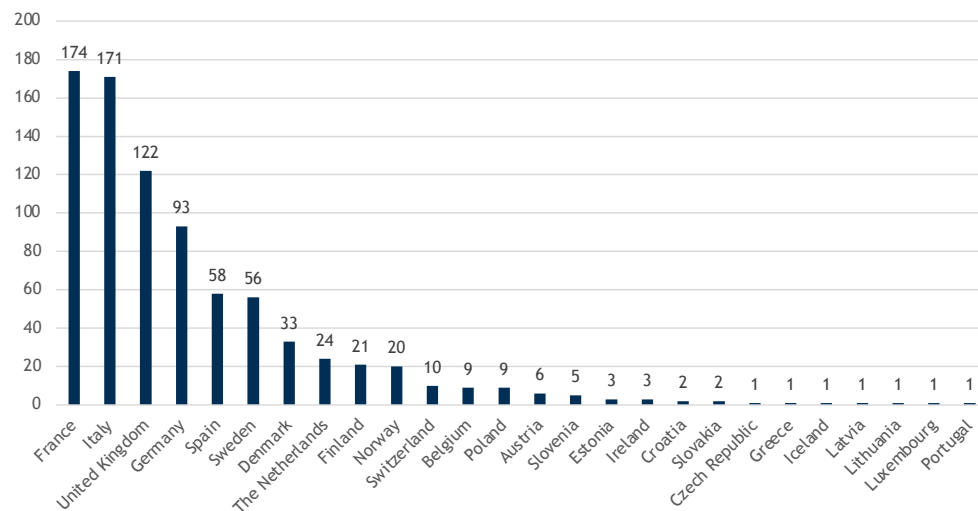


FIGURA 4.3. CASI DI RESHORING PER PAESE EUROPEO CENSITI FINO A MAGGIO 2020. FONTE: ELABORAZIONI SU DATI UNICLUB MORE RESHORING.

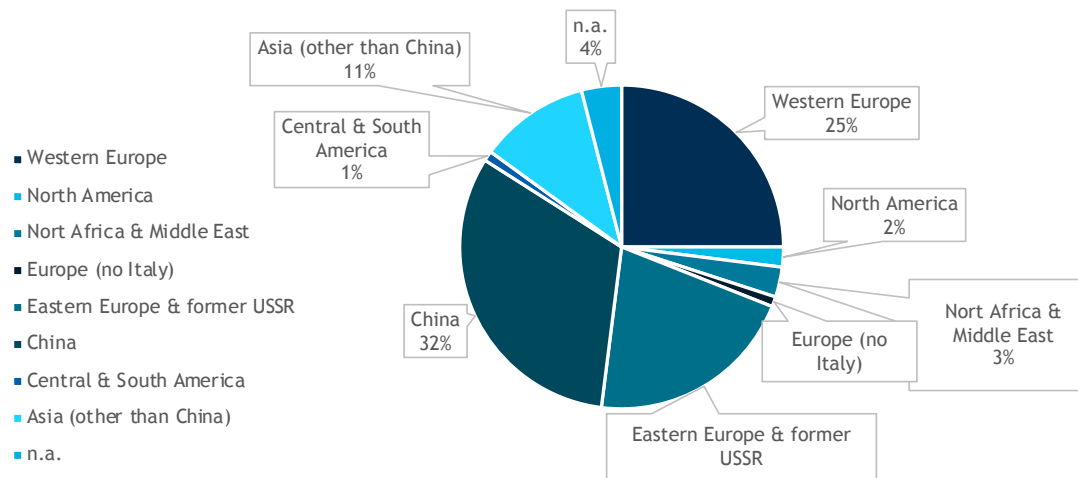


FIGURA 4.4. CASI DI RESHORING VERSO L'ITALIA CENSITI FINO A MAGGIO 2020 PER PAESE DI PROVENIENZA. FONTE: ELABORAZIONI SU DATI UNICLUB MORE RESHORING.

Codice NACE		Decisioni
10	Industrie alimentari	2
11	Produzione di bevande	1
13	Industrie tessili	2
14	Confezione di articoli di abbigliamento	39
15	Confezione di articoli in pelle e simili	26
17	Fabbricazione di carta e prodotti di carta	2
20	Fabbricazione di prodotti chimici	5
21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici	1
22	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	2
24	Attività metallurgiche	3
25	Fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	4
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica	15
27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche n.c.a	20
28	Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a	20
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	8
31	Fabbricazione di mobili	9
32	Altre industrie manifatturiere	10
Totale		171

FIGURA 4.5. CASI DI RESHORING VERSO L'ITALIA CENSITI FINO A MAGGIO 2020 PER SETTORE.
 FONTE: ELABORAZIONI SU DATI UNICLUB MORE RESHORING.

Regione	Europe	Asia	Africa & Middle East	Central & South America	North America	n.a.	Totale
Veneto	20	28	1			5	54
Emilia Romagna	17	11					28
Lombardia	10	10			2		22
Marche	6	8	1				15
Piemonte	6	4	1			1	12
Toscana	6	4	1				11
Friuli Venezia	5	1			1		7
Liguria	4	2				1	7
Puglia	2	2	1			1	6
Trentino Alto Adige		2					2
Campania	1	1					2
Lazio			1	1			2
Umbria	1	1					2
Abruzzo		1					1
Totale decisioni	78	75	6	1	3	8	171

Regione	Europe	Asia	Africa & Middle East	Central & South America	North America	n.a.	Totale
Veneto	37.0%	51.9%	1.9%			9.3%	100%
Emilia Romagna	60.7%	39.3%					100%
Lombardia	45.5%	45.5%			9.1%		100%
Marche	40.0%	53.3%	6.7%				100%
Piemonte	50.0%	33.3%	8.3%			8.3%	100%
Toscana	54.5%	36.4%	9.1%				100%
Friuli Venezia	71.4%	14.3%			14.3%		100%
Liguria	57.1%	28.6%				14.3%	100%
Puglia	33.3%	33.3%	16.7%			16.7%	100%
Trentino Alto Adige		100.0%					100%
Campania	50.0%	50.0%					100%
Lazio			50.0%	50.0%			100%
Umbria	50.0%	50.0%					100%
Abruzzo		100.0%					100%
Totale decisioni	78	75	6	1	3	8	171

FIGURA 4.6. CASI DI RESHORING VERSO L'ITALIA CENSITI FINO A MAGGIO 2020 PER REGIONE E PAESI DI ORIGINE.
 FONTE: ELABORAZIONI SU DATI UNICLUB MORE RESHORING.

settori tradizionali come quello del tessile e dell'abbigliamento, dell'arredamento e dell'alimentare. **Notevole anche l'importanza attribuita alla necessità di migliorare la qualità del servizio offerto al cliente** (35 casi), soprattutto per le imprese che fanno rientro in Veneto e in Emilia Romagna. Per le imprese lombarde, invece, dopo il

“made-in-effect”, i driver che sembrano essere più rilevanti sono **la necessità di avvicinarsi alle attività di R&S per favorire l'innovazione e alcune riorganizzazioni aziendali interne alle imprese**. La qualità della produzione, invece, sembra essere un driver rilevante soprattutto per le imprese venete.

Regione	Decisioni	Effetto made in	Miglioramento servizio al cliente	Riorganizzazione aziendale	Vicinanza R&S/Produzione per innovazione prodotto/processo	Scarsa qualità produzioni delocalizzate
Veneto	54	35	16	6	9	7
Emilia Romagna	28	6	9	7	5	3
Lombardia	22	8	3	6	7	2
Marche	15	6		2	1	3
Piemonte	11	5	2	2	1	2
Toscana	11	2	1	1	2	2
Friuli Venezia	7	4	2			
Liguria	7	4	1	1	1	2
Puglia	6	3		2		1
Trentino Alto Adige	2	2	1			1
Campania	2					
Lazio	2	1		1		
Umbria	2	2				
Abruzzo	1					
Totale decisioni	170	78	35	28	26	23

FIGURA 4.7. CASI DI RESHORING VERSO L'ITALIA CENSITI FINO A MAGGIO 2020 PER REGIONE E MOTIVAZIONE PRINCIPALE.
 FONTE: ELABORAZIONI SU DATI UNICLUB MORE RESHORING

Il reshoring sta catturando anche l'attenzione dei policy-makers italiani: infatti, al contrario di altri paesi europei (esempio UK, Francia) e extra-europei (esempio USA, Giappone e Corea del Sud), l'Italia, ad oggi, non dispone di una vera e propria politica per il reshoring. Tuttavia, **il CAIE (Comitato per l'Attrazione degli Investimenti Esteri)**

presieduto dal Ministero dello Sviluppo Economico, sta elaborando delle linee guida per lo sviluppo di alcune politiche per il reshoring, collaborando anche con Confindustria che ha lanciato, in collaborazione con il gruppo di ricerca sul reshoring da cui derivano questi dati, una nuova survey a livello nazionale per capire le intenzioni delle im-

prese italiane rispetto all'ipotesi di rientro. I dati preliminari su un campione di 327 imprese mostrano che, se da un lato le intenzioni di reshoring di impianti produttivi sia piuttosto limitato (circa il 4% delle imprese che hanno un impianto all'estero), il reshoring delle forniture è già stato implementato da circa il 20% delle imprese che si servivano di fornitori esteri, mentre un altro 30% sembra pronto a considerare l'ipotesi di servirsi di fornitori italiani anziché esteri.

Dunque, sembra esserci spazio per delle politiche pro-reshoring (soprattutto sul fronte delle forniture) che potrebbero contribuire ad aumentare le percentuali delle imprese che hanno dichiarato di voler considerare l'ipotesi di ripensare le loro strategie di internazionalizzazione in ottica più locale.

Tuttavia **il fenomeno del reshoring non può e non deve essere concepito come una forma di protezionismo o nazionalismo**; le imprese italiane devono continuare a partecipare al processo di internazionalizzazione soprattutto nel momento in cui questo è finalizzato alla ricerca di mercati e/o alla partecipazione a catene globali del valore da cui trarre profitto economico collaborando con altre imprese. Il reshoring **deve essere piuttosto concepito come un'opportunità per rendere più attrattivo il nostro territorio favorendo il rientro quasi spontaneo di quelle imprese italiane che hanno delocalizzato all'estero alla ricerca di risorse che non erano disponibili in Italia** (esempio basso costo della manodopera, materie prime etc.). L'obiettivo è, quindi, quello di fornire a tali imprese delle risorse alternative a quelle che hanno cercato di ottenere attraverso l'internazionalizzazione: tale sfida passa innanzitutto attraverso i megatrends precedentemente descritti, quindi, dalla

necessità (i) di rendere il nostro paese sempre più digitale – laddove l'automazione e la robotizzazione potrebbero offrire una valida alternativa al basso costo della manodopera, stimolando la domanda di figure qualificate sul territorio nazionale e, quindi di uno *skill upgrading*, (ii) di far leva sul “made-in” effect – piuttosto che sui nazionalismi e populismi, sfruttandone il valore commerciale e legale, e (iii) sulla necessità di rendere più sostenibili le nostre produzioni – spingendo quindi le imprese a ripensare il loro *business model* puntando meno all'economicità e più alla qualità e alla sostenibilità dei loro prodotti. **Paradossalmente, il rientro potrebbe dunque rappresentare l'opportunità per alcune imprese italiane, soprattutto di piccole e medie dimensioni, di presentarsi ai consumatori con un prodotto di maggior qualità, più sostenibile e realizzato in Italia, e di accedere dunque a nuovi mercati internazionali vendendo un prodotto a maggior valore aggiunto e generando, quindi, una nuova domanda di servizi logistici e trasporti che riguarderebbe non più l'import di prodotti intermedi o finiti, ma l'export di prodotti finali.** La sfida dell'attrattività passa anche, quindi, attraverso lo sviluppo e il recupero delle competenze manageriali, tecniche e manifatturiere che sono state in parte perse dopo la delocalizzazione e/o che sono sempre più richieste per far fronte alle nuove sfide dettate dalle tecnologie digitali e dalla sostenibilità economica, sociale e, soprattutto, ambientale. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, l'Italia potrebbe far leva anche sull'eccellenza nel settore del riciclo per favorire l'utilizzo e la diffusione delle “materie prime seconde”, cioè delle materie prime ottenute dai materiali riciclati,

favorendo quindi addirittura il rientro di quelle imprese che hanno delocalizzato all'estero alla ricerca di risorse naturali non disponibili in Italia.

La sfida dell'attrattività del nostro paese potrebbe favorire, infine, non solo un rientro "spontaneo" di alcune imprese italiane e/o delle loro forniture, ma anche gli investimenti da parte di altre imprese europee che potrebbero trovare nell'Italia un terreno fertile in cui insediare nuove attività produttive e/o a cui destinare iniziative di "near-reshoring", cioè il rientro di imprese europee da territori extra-europei verso l'Italia (anziché nel loro paese di origine) per favorire la creazione di catene del valore regionali. Quest'ultimo scenario è fortemente auspicato dal Parlamento Europeo, come

si evince da un corposo report sviluppato nel marzo 2021²⁹ in cui vengono elaborate delle proposte di reshoring in alcuni settori strategici (medicale, farmaceutico, semiconduttori e fotovoltaico) con l'obiettivo di costituire una catena del valore europea. La combinazione di politiche nazionali volte a favorire la competitività del nostro sistema economico e di politiche industriali da parte dell'Unione Europea in alcuni settori strategici sembra, dunque, essere la chiave per favorire un processo di "reshoring europeo" che coinvolga intere catene del valore (piuttosto che singole imprese) in un contesto macro-regionale (piuttosto che nazionale), favorendo quindi lo scenario di "regionalizzazione" tra quelli prospettati dall'UNCTAD (2020).

NOTE

29. "Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy"; [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EXPO_STU\(2021\)653626](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EXPO_STU(2021)653626)

5. Le strategie di gestione dei rischi di internazionalizzazione ai tempi del Covid-19:

In questo capitolo si descrivono le principali fonti di rischio riscontrate dalle imprese italiane e le soluzioni o iniziative (anche basate sull'eCommerce e l'innovazione digitale) adottate per rispondere alla crescente incertezza. Si fornisce poi un quadro delle principali soluzioni e dei servizi offerti per supportare le imprese internazionalizzate nella gestione della crisi in diversi ambiti (es. organizzazione, logistica, comunicazione, finanziamenti). Si approfondiscono infine le scelte di gestione delle reti distributive globali adottate dalle imprese in questo periodo in merito, ad esempio, alla definizione del numero e della localizzazione dei magazzini, alla gestione delle attività di trasporto, alle scelte di outsourcing logistico.

5.1. I RISCHI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Il 2020 è stato caratterizzato da un aumento generalizzato dei rischi di internazionalizzazione per le imprese italiane, che hanno dovuto fronteggiare complessità soprattutto nell'area dei finanziamenti e della gestione delle attività logistico-distributive.

Secondo il World Economic Forum³⁰, la pandemia ha portato a un immediato e grave innalzamento dei rischi, non solo

sociali e umani, ma anche economici, in tutto il mondo. Le minacce più gravi da un punto di vista economico sono legate all'indebolimento della cooperazione globale e al conseguente innalzamento dei costi di internazionalizzazione. Di conseguenza, le imprese attive in diversi Paesi hanno dovuto fronteggiare numerose complessità nell'ultimo anno, a causa della crescente incertezza sui mercati globali. Tali complessità hanno ovviamente interessato anche le imprese italiane. Secondo una survey³¹ svolta dall'Osservatorio Export Digitale nella seconda metà del 2020, la gran parte dei rischi di internazionalizzazione fronteggiati dalle imprese italiane ha subito un aumento.

In particolare, come mostrato in **Figura 5.1.**, **tra i rischi di internazionalizzazione che sono aumentati di più, secondo le nostre imprese, troviamo quelli relativi all'area della gestione logistica** (per esempio, ritardi nei trasporti, nelle consegne e difficoltà nella gestione delle scorte), **i rischi di natura commerciale**, (per esempio, la previsione e gestione della domanda), **i rischi finanziari** (per esempio il rischio di credito e la ridotta disponibilità di fonti di finanziamento). Al contrario, le fonti di rischio che sono rimaste piuttosto invariate sono quelle più "tradizionali" o "generiche", come il rischio di cambio, o i rischi derivanti da diversità culturali o reputazionali. I rischi di cambio seguono tendenzialmente

NOTE

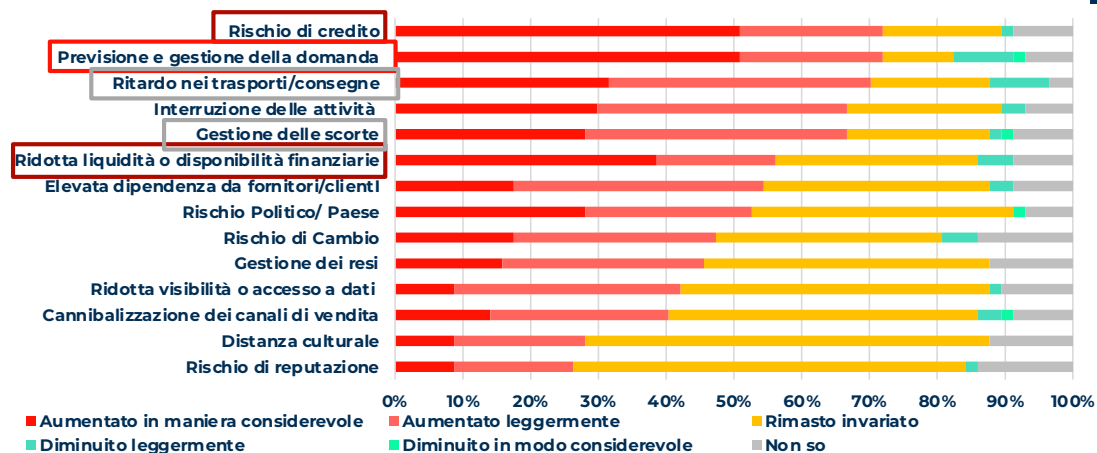
³⁰. World Economic Forum (2021). The Global Risks Report 2021, 16th Edition

³¹. La survey è svolta su un campione di 124 imprese italiane, esportatrici di prodotti o service provider, che hanno preso parte all'indagine tra luglio e novembre 2020. Il campione è costituito per il 47% da imprese commerciali o produttive e per il 53% da imprese di servizi per l'export. Il 40% del campione è formato inoltre da grandi aziende e il 60% da medie e piccole imprese. Ulteriori dettagli sono contenuti nella nota metodologica.

le aspettative dei mercati sul rischio di nuovi lockdown e sullo stato di salute dei diversi paesi in relazione allo sviluppo del contagio. Per queste ragioni, i paesi dell'Unione Europea tra cui l'Italia, hanno mantenuto mediamente, nel 2020, una posizione di relativa forza sia rispetto alla sterlina, penalizzata dalle incertezze della Brexit, sia rispetto al dollaro, penalizzato invece da incertezze nella gestione della pandemia nella prima parte dell'anno e da forti fluttuazioni

per le elezioni presidenziali nella seconda parte dell'anno. I rischi legati invece a diversità culturali o a possibili danni reputazionali sono rimasti prevalentemente invariati rispetto alla situazione pre-Covid, anche perché tipicamente manifestano effetti nel lungo periodo. Ci vuole infatti tempo a creare e gestire una relazione con controparti di cultura diversa, così come è necessario del tempo per costruire una propria immagine e reputazione.

Come è cambiata la sua percezione dei seguenti rischi dopo il COVID-19?



I pilastri più colpiti



Canali commerciali



Fonti di finanziamento

FIGURA 5.1. VARIAZIONE DEI RISCHI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL POST-COVID.
 FONTE: OSSERVATORIO EXPORT DIGITALE (WWW.OSSERVATORI.NET)

Al contrario, **i motivi per cui i rischi di natura finanziaria e logistico-distributiva si sono invece intensificati in modo più significativo sono da ricercarsi prevalentemente nella dimensione globale della crisi e nella sua repentina diffusione lungo intere catene globali di**

produzione del valore. Tali caratteristiche hanno avuto immediati impatti sulla gestione operativa sia dei flussi fisici di merci, sia dei connessi flussi informativi e finanziari. Dal punto di vista finanziario, le banche hanno dovuto rivedere al rialzo le proprie valutazioni sui rischi di credito della

clientela. I rischi di credito sono stati penalizzati da maggiori tassi di insolvenza come causa economica diretta della crisi che ha interessato la maggior parte dei settori economici. Rendendosi necessaria la concessione di maggiori dilazioni di pagamento ai propri clienti, l'aumento del rischio di credito, ha interessato non solo la clientela strutturalmente già debole, ma anche i clienti-debitori ritenuti pienamente affidabili e solvibili fino a qualche tempo addietro. Dal punto di vista logistico, le imprese hanno vissuto dei momenti di criticità derivanti dal rischio delle forniture legati al blocco delle produzioni in fase di lockdown e dal già citato aumento esponenziale dei costi di trasporto. Tali fattori richiedono un ripensamento delle strategie di fornitura in ottica di maggiore diversificazione. Anche la gestione delle scorte, legata ad imprevedibilità e fluttuazioni della domanda commerciale, si è rivelata particolarmente difficile.

5.2. CLUSTERIZZAZIONE DELLE IMPRESE IN BASE AI RISCHI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

È possibile identificare almeno quattro cluster di imprese sulla base della tipologia e intensità dei rischi di internazionalizzazione identificati.

In base al livello di criticità assunto dai fattori di rischio finanziari e logistici, possiamo suddividere le imprese italiane rispondenti al nostro sondaggio in quattro cluster principali.

Come mostrato in **Figura 5.2**, al **primo** gruppo “**finance**

driven” appartengono le imprese (28% del campione) che hanno avvertito i rischi di natura finanziaria in modo più marcato rispetto ai rischi di gestione della supply chain. Si tratta prevalentemente delle piccole e medie imprese, già tipicamente caratterizzate da minori disponibilità finanziarie. Al contrario, le imprese di dimensioni maggiori hanno risentito di maggiori complessità logistiche, probabilmente a causa del loro maggiore coinvolgimento in supply chain “articolate”, creando così il **secondo** gruppo di imprese caratterizzate da rischi “**supply chain driven**” (19%). Il **terzo** gruppo (23%) è formato dalle imprese che percepiscono un **livello moderato di rischio in entrambe le aree**. Infine, il **quarto** gruppo – quello più numeroso (30%) – presenta livelli **elevati di rischio dal punto di vista sia finanziario sia di supply chain**. Non vi sono imprese che abbiano riscontrato una significativa riduzione dei rischi in una o entrambe le aree.

Le imprese operanti nel B2B hanno complessivamente risentito di un aumento dei rischi, sia finanziari che operativi, più elevato rispetto alle imprese B2C perché coinvolte in più lunghe e complesse filiere produttive

Infine, in termini di settori, sembra esserci una correlazione tra l'aumento dei rischi e la variabilità significativa della domanda commerciale: il largo consumo e gli alimentari, così come il settore chimico-farmaceutico da un lato hanno avvertito un minore livello di rischio nel complesso, poiché aiutati dalle priorità della crisi, mentre dall'altro hanno dovuto affrontare criticità importanti soprattutto nell'area logistico-distributiva a causa della difficoltà di gestire picchi di domanda. I settori dell'arredamento e dell'elet-

tronica si concentrano invece all'interno del gruppo che ha vissuto un aumento dei rischi relativamente più contenuto, poiché si tratta di settori la cui domanda è aumentata durante la crisi ma senza registrare picchi complessi da gestire come nel caso degli alimentari e del farmaceutico. Tutti gli altri settori, compreso l'abbigliamento, sono invece stati caratterizzati da un aumento significativo dei rischi e delle complessità sia di natura finanziaria che logistica, in relazione ad un significativo calo nella domanda da parte dei consumatori internazionali.

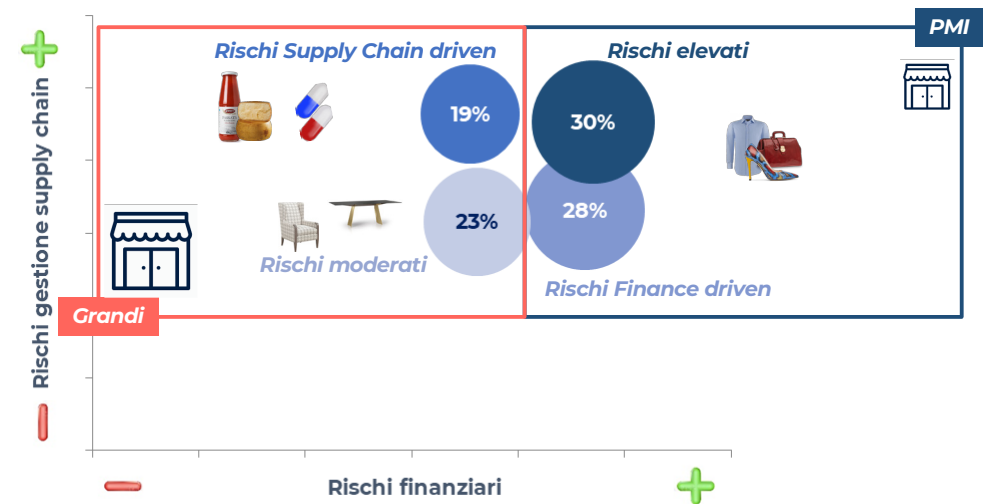


FIGURA 5.2. I RISCHI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE NEL POST-COVID.
 FONTE: OSSERVATORIO EXPORT DIGITALE (WWW.OSSERVATORI.NET)

5.3. LE STRATEGIE DI RISPOSTA AI RISCHI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

È possibile identificare almeno tre diverse direzioni strategiche di risposta ai rischi di internazionalizzazione, sulla base del livello di utilizzo di strumenti digitali o di risorse umane e relazioni personali.

Come già anticipato in altre sezioni di questo report, anche in Italia, come in molti altri paesi stranieri, il digitale è stato utilizzato come importante strumento di risposta alle incertezze e alle complessità generate dal Covid. In particolare, **per mitigare i diversi rischi, le imprese italiane hanno fatto**

ricorso a soluzioni digitali come le piattaforme e tool collaborativi di varia natura per facilitare l'interazione a distanza e supportare meglio la gestione organizzativa.

In questo ambito, diverse aziende hanno segnalato l'utilizzo frequente di modalità di lavoro "smart" e un alto grado di flessibilità sulle mansioni assegnate per consentire alle varie risorse, attraverso veloci training online, di potersi dedicare anche ad attività diverse dalle proprie mansioni ordinarie con un adeguato supporto ai team in maggiore difficoltà per vari fattori contingenti. In seconda battuta, si è cercato di rispondere ai rischi introducendo prodotti nuovi, spesso ispirati alle esigenze del momento come dispositivi per la protezione e la pulizia, o cercando di ampliare il proprio panel di clienti e

fornitori, facendo leva dunque sull'area della comunicazione e del *business development*. In terza battuta, in risposta alle criticità finanziarie, sono state spesso richieste e attivate nuove fonti di finanziamento o soluzioni di Supply Chain Finance per difendersi contro i rischi di mancato o ritardato pagamento specialmente nei mercati di destinazione dove i tempi di pagamento sono più lunghi, come la Cina, la Spagna e la Francia. In questo ambito, le soluzioni più comuni sono l'assicurazione del credito, il forfaiting, che consente di ottenere dalle banche anticipi sul venduto attraverso la cessione dei titoli collegati, e l'export factoring, ossia la cessione di crediti in cambio di beni e servizi.

Possiamo suddividere le strategie di risposta ai rischi di internazionalizzazione delle imprese italiane in tre cluster principali, sintetizzati in **Figura 5.3**: il **primo**, più numeroso (51%), è costituito da imprese che hanno adottato una **strategia di risposta completa e proattiva**, basata su molteplici driver. Alcuni esempi sono l'attivazione di nuovi canali per l'export digitale, il lancio di nuovi prodotti e iniziative per sopperire alle difficoltà commerciali generate dal lockdown, l'incremento della digitalizzazione dei processi, ma anche la riscoperta delle relazioni umane e il ricorso al proprio network personale per trovare risorse aggiuntive su cui fare leva durante e dopo la crisi. La maggior parte di imprese appartenenti a questo gruppo opera contemporaneamente sia in ambito B2B sia B2C.

Il **secondo** gruppo (37%), opposto al primo, è formato dalle imprese che hanno deciso di perseguire una **strategia di risposta selettiva**, fondata su uno o pochi degli elementi prima citati. Ad esempio, molte aziende del comparto produttivo si

sono attivate nel perseguimento di strategie di rifornimento alternative, tra cui la modifica della distinta base dei propri prodotti per reperire materie prime differenti rispetto a quelle per le quali si erano registrate delle difficoltà di approvvigionamento. Il **terzo** gruppo (12%) si è invece distinto per un **ricorso significativo al digitale** che è stato l'unico e principale driver di risposta ai rischi affrontati. Queste aziende sono state le più innovative in termini di impiego di tecnologie e soluzioni digitali all'estero (per esempio eCommerce, tool collaborativi, marketing digitale). Si tratta di aziende prevalentemente operanti nel settore fashion, sia piccole sia grandi. Nel caso delle aziende piccole, c'è una marcata predisposizione all'utilizzo di canali digitali rivolti direttamente al consumatore estero finale (B2C), in molti casi avviati proprio in risposta alla pandemia attraverso ad esempio un sito proprio.

Questi esempi testimoniano una spinta all'innovazione molto importante, sebbene non sempre il sito eCommerce proprietario sia la scelta più efficace per l'ingresso in un nuovo mercato, specie se molto competitivo.

Bisognerà dunque mettere in piedi una strategia di export ben strutturata, che coinvolga tutti i principali pilastri, per fare in modo che queste iniziative nate dalla crisi portino risultati e performance soddisfacenti anche nel lungo periodo. Una caratteristica interessante da segnalare è che nei tre cluster è emerso un elemento comune: l'elevato livello di collaborazione con partner esistenti, con partner di fornitori e clienti o con aziende di altri settori. **I dati presentati in questi primi paragrafi del capitolo si sono concentrati prevalentemente sulla prospettiva delle imprese esporta-**

trici, in quanto raccolti da una survey specifica sul target degli esportatori. Pur non avendo dati primari sull'esperienza delle imprese importatrici, comparabili a quelli presentati, **diverse fonti secondarie³² confermano che anche la gestione dei flussi in import ha risentito di problematiche ricollegabili principalmente a questioni di natura finanziaria, commerciale e logistica** (in primis legate alla caduta della domanda interna e a crisi di liquidità), con strategie di difesa che comprendono una molteplicità di strumenti, quali l'utilizzo dell'e-commerce, la diversificazione dei canali di fornitura e l'intensificarsi delle relazioni produttive tra imprese.

5.4. LE IMPLICAZIONI PER LE STRATEGIE DI GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN

Le imprese attive sui mercati internazionali hanno dovuto fronteggiare un aumento consistente dei costi di gestione della catena logistica, specialmente in relazione ai costi di nolo. È stato inoltre significativo nell'ultimo anno il ricorso a fornitori esterni per la gestione delle principali attività logistiche.

Uno degli obiettivi della presente ricerca è approfondire **gli impatti che i grandi trend di cambiamento delle**

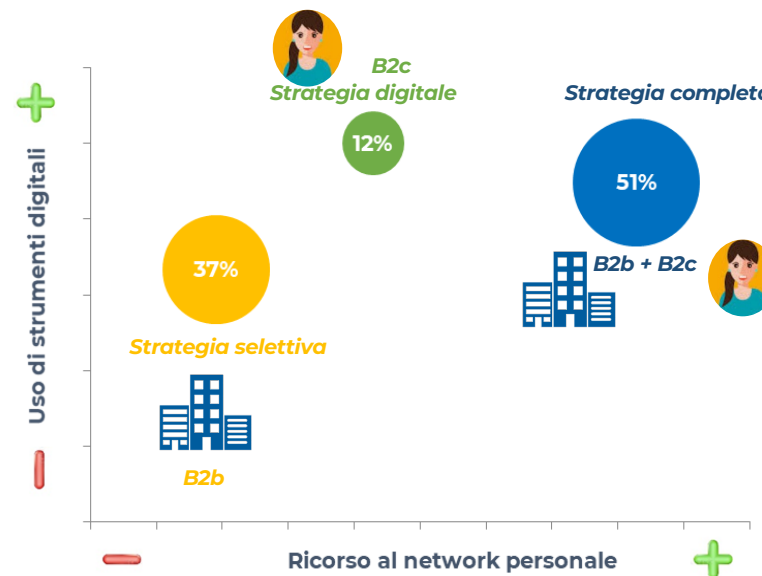


FIGURA 5.3. LE STRATEGIE DI RISPOSTA AI RISCHI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
 FONTE: OSSERVATORIO EXPORT DIGITALE (WWW.OSSERVATORI.NET)

catene globali del valore hanno portato sulle scelte di gestione della logistica, dei trasporti e delle spedizioni a livello internazionale. La survey condotta nell'ultimo mese ha pertanto investigato anche questi punti.

I risultati rivelano che, in termini di soluzioni di network distributivo adottate, **il 66% delle imprese coinvolte nell'indagine gestisce le spedizioni dal magazzino di origine con consegna diretta** nel mercato di destinazione, **il 28% utilizza centri di smistamento nel mercato di destinazione**, mentre solo **il 6% dichiara di servire i mercati esteri da un magazzino localizzato sul**

NOTE

32. Si veda ad esempio: Rapporto sulla Competitività, 2021 (ISTAT)

territorio straniero. Se da un lato la consegna diretta è particolarmente diffusa soprattutto per le transazioni basate su canali eCommerce che ne hanno determinato un crescente utilizzo, dall'altro si tratta di una scelta in molti casi costosa perché supportata dal ricorso a corrieri espresso o altri fornitori di servizi logistici. **Tuttavia, questo assetto potrebbe cambiare nel medio periodo.** Alcune imprese hanno infatti dichiarato che operare sui mercati stranieri senza magazzini locali è eccessivamente rischioso in un contesto incerto come quello della crisi generata dal Covid. Senza una duplicazione dei magazzini anche all'estero, si allungano di molto i tempi di consegna che, uniti a quelli di sdoganamento, hanno un impatto negativo sul livello di servizio. In questo contesto risulta dunque particolarmente significativo il ricorso a fornitori di servizi logistici. **Oltre il 60% delle aziende ricorre all'outsourcing completo delle attività logistiche e un altro 20% all'outsourcing parziale.** Solo circa il 20% gestisce i processi logistici totalmente in house. Le attività più frequentemente gestite in house sono la pianificazione delle scorte e dei trasporti, la gestione degli ordini e dell'operatività di magazzino e le attività di confezionamento o accessorie. L'esecuzione dei trasporti e le attività di sdoganamento sono invece molto spesso gestite in outsourcing. **Circa il 70% delle imprese ricorreva all'outsourcing già prima dello scoppio del covid, mentre circa il 18% ha iniziato ad esternalizzare o aumentare il livello di esternalizzazione a seguito della pandemia.** Il 40% ha inoltre aumentato il ricorso a soluzioni tecnologiche per supportare le attività logisti-

che e in particolare quelle legate all'aumento della visibilità lungo la filiera e l'utilizzo di dati per supportare la velocità decisionale in un contesto fortemente dinamico. Sia il ricorso a soluzioni tecnologiche che la terziarizzazione delle attività logistiche possono essere visti come un'importante leva per l'implementazione di una **strategia** di gestione della supply chain **agile, fondata sulla flessibilità** e necessaria in questi tempi incerti, invece di una strategia orientata solamente alla minimizzazione dei costi.

In generale **i fattori che possono guidare la scelta di una soluzione logistica** piuttosto che l'altra sono:

- il **valore del prodotto**, in quanto, ad esempio, la consegna via corriere espresso aereo o via aerea è più facilmente utilizzata se i prodotti hanno un valore unitario sufficientemente alto da coprire gli alti costi di questa soluzione. Similmente, il trasporto via treno e nave hanno più senso per prodotti con bassa densità di valore, essendo delle modalità di trasporto più efficienti;
- i **volumi attesi**: maggiore è la domanda da soddisfare, più plausibile sarebbe il ricorso ad una struttura logistica nel mercato di destinazione. Volumi bassi infatti non giustificerebbero, di norma, l'apertura di un magazzino in loco;
- le **complessità o i vincoli normativo-doganali**: in alcuni casi, ad esempio in Cina, sono previste procedure diverse a seconda del modello logistico adottato e questo potrebbe vincolare o quanto meno influenzare la scelta finale.

Un'altra scelta particolarmente critica in ambito logistico-commerciale è legata alla selezione dei termini di resa Incoterms®. Relativamente alla gestione delle attività di **export, la maggior parte delle imprese ricorre all'ex-works, seguita dai termini del gruppo F** (derivato da *Free* in cui il trasporto non è pagato dall'azienda esportatrice) e **C** (derivato da *Cost*, in cui il trasporto è pagato dal venditore, ma il compratore si fa carico dei rischi). Meno diffuso è l'utilizzo di **termini appartenenti al gruppo D** (derivato da *Destination*, ossia la località di destinazione, dove i rischi e i costi di trasporto sono a carico del venditore).

Nonostante l'ex-works sia spesso suggerito più per le transazioni nazionali che per le operazioni di import-export, rappresenta la scelta più diffusa anche per le transazioni internazionali.

In diversi dei casi analizzati, i termini di resa scelti sono determinati dalla **necessità di limitare il coinvolgimento dell'azienda**. Fra tutte, la resa ex-works è quella che determina il minimo livello di obbligazioni poiché l'esportatore provvede alle operazioni di controllo e di imballaggio limitandosi a preparare la merce nei propri locali entro la data stabilita. Evita così i costi e la scelta del trasportatore, le formalità doganali, i costi di assicurazione della merce che ricadono invece sulla controparte importatrice. Oltre alla necessità di contenere le responsabilità in capo all'azienda, la prosecuzione di tradizioni aziendali, è la seconda motivazione per la scelta dell'ex-works.

Solo in un numero più contenuto di casi, il termine di resa scelto è frutto di un'attenta analisi di mercato.

Infine, **la scelta di un termine appartenente al gruppo D**

è spesso determinata da richieste dei propri clienti o da policy di gruppo (per esempio è anche scelta in caso di cessioni infragruppo).

In fase di **import**, la scelta fra le diverse clausole assume un diverso bilanciamento, con un **numero** alquanto **omogeneo di imprese che seleziona il gruppo F, il gruppo C, il gruppo D e l'ex works**. Per **limitare** il più possibile il coinvolgimento dell'azienda in caso di import si prediligono le formule dei **gruppi C e D**. **L'ex-works** è invece adottato nei casi in cui si voglia **meglio gestire il flusso documentale** o se espressamente **richiesto dai propri fornitori**.

Tra le principali **criticità** legate al COVID vengono segnalate l'aumento dei costi di trasporto, in particolare quelli di nolo, indicato dal 70% dei rispondenti, in diversi casi anche in modo significativo, e l'aumento dei tempi di consegna (oltre il 60% dei rispondenti). Il 38% segnala anche un aumento del ricorso a soluzioni tecnologiche. Tutti questi fattori hanno un impatto in primis sulle macro-scelte strategiche di gestione della catena di fornitura. Emerge per esempio il tema del **livello di servizio** da fornire in condizioni sempre più dinamiche e competitive. Con l'aumento delle transazioni su canali digitali, emerge poi l'importanza della capacità di gestire **l'omnicanalità**. In ambito trasporto, si osserva inoltre lo sviluppo dell'**intermodalità** strada-ferrovia, fondamentale per superare i blocchi nel trasporto fra paesi della Comunità Europea. Infine, **l'automazione di magazzino**, ad oggi ancora relativamente poco sviluppata, sarà sempre più rilevante anche per favorire la creazione di luoghi di lavoro protetti e con minore concentrazione di persone.

5.5. LA PROSPETTIVA DEI FORNITORI DI SERVIZI

I fornitori³³ di servizi a supporto dell'internazionalizzazione hanno proposto numerose iniziative per la gestione di alcuni dei rischi all'internazionalizzazione legati al COVID-19, spesso basate sulla collaborazione.

La ricerca mostra che la gran parte dei fornitori di servizi a supporto dell'internazionalizzazione operanti sul territorio italiano offre soluzioni a supporto della collaborazione, strumenti di natura finanziaria, e soluzioni di marketing e comunicazione.

Alle soluzioni tradizionalmente offerte, gli operatori hanno aggiunto negli ultimi tempi anche delle iniziative specifiche, contingenti alla crisi portata dal Covid. In alcuni casi si è trattato di agevolazioni sulle offerte esistenti, ad esempio sconti per l'accesso ai propri servizi. In altri casi, di vere e proprie nuove iniziative come l'erogazione di eventi formativi e webinar, il supporto a progetti di promozione e penetrazione nei mercati, la nascita di nuove partnership tra start-up, banche o enti governativi.

Molto spesso tali iniziative si sono concentrate nel settore dei finanziamenti e della gestione di aspetti normativi. Si è assistito in particolare, grazie alle partnership, anche all'offerta di soluzioni integrate. È questo il caso, ad esempio, di banche che hanno iniziato a fornire dei **“pacchetti” di servizi modulari soprattutto in ambito export digitale**. Tali servizi non riguardano solamente l'area dei finanziamenti, ma toccano anche aree complementari quali la logistica, l'e-commerce e il marketing offerti dai partner a prezzi più

vantaggiosi rispetto alla loro vendita disgiunta. Numerose sono poi state le iniziative di finanziamento da parte di enti pubblici e Camere di Commercio in varie regioni, le quali hanno avviato bandi specifici per l'export digitale o per la formazione di Temporary Export Manager. È importante che tali iniziative siano cucite sempre più e sempre meglio soprattutto sulle reali esigenze delle PMI. Queste aziende dimostrano spesso di essere resilienti e aperte all'innovazione, anche se non hanno sempre le giuste risorse per gestire efficacemente il cambiamento.

Molto interessanti sono state poi anche **le iniziative in ambito di dematerializzazione e semplificazione portate avanti dall'Agenzia delle Dogane** che ha lanciato diversi progetti con l'obiettivo di armonizzare le procedure di sdoganamento a livello unionale, consentire il tracciamento elettronico delle operazioni e dematerializzare la documentazione attestante l'origine preferenziale delle merci. In particolare, da metà 2021 è previsto, a livello unionale, l'abbattimento della soglia di esenzione IVA per le spedizioni e-commerce di modico valore e l'introduzione di una nuova tipologia di dichiarazione doganale semplificata. È inoltre prevista la reingegnerizzazione dei processi di importazione e dei controlli.

Queste novità avranno un impatto anche sulle attività di gestione della logistica. In questo ambito, gli operatori del settore si sono concentrati, soprattutto durante il Covid, sull'introduzione di misure di riduzione dei costi per mantenere la stabilità finanziaria a breve termine. L'obiettivo di tale scelta è stato quello di provare ad offrire un servizio continuo e stabile. Inoltre, diversi operatori internazionali

NOTE

33. Si intendono tutte le imprese di servizi attive in ambito internazionalizzazione che supportano altre imprese in attività operative o strategiche riconducibili a diverse aree funzionali

hanno segnalato una rifocalizzazione sul mercato europeo, messo al centro delle strategie di sviluppo in modo da poter reagire in modo più veloce e flessibile alle mutevoli esigenze dei clienti. **Le principali sfide del mondo della logistica sono attualmente legate alle scarse capacità di spazi, locali e mezzi di trasporto in grado di rispettare i tempi di consegna previsti.** Come già discusso, i trasporti marittimi ed aerei hanno subito, a causa della pandemia, forti conseguenze, con spazi più difficili da trovare. I carichi vengono dunque riempiti velocemente a costi molto più alti del periodo precedente al Covid. Ulteriori costi sono poi generati da ritardi e tempi di attesa anche in fase di sdoganamento.

Per rendere più flessibile la gestione dei flussi di merci

su scala internazionale, circa il 50% degli operatori logistici partecipanti alla nostra indagine dichiara di servirsi di un network distributivo a più livelli, in cui si utilizzano diversi hub di smistamento nei paesi di destinazione.

Infine, relativamente alla selezione dei termini di resa, nella nostra indagine abbiamo rilevato che la gran parte degli operatori logistici **rispondenti ritiene che l'ex-works sia la clausola più adottata per le attività commerciali internazionali dei propri clienti, soprattutto per la gestione dei flussi di export.** Ancora una volta, la motivazione più spesso addotta per la scelta dell'ex-works è la volontà di semplificare la gestione operativa del processo di internazionalizzazione.

6. Prospettive future

In questo capitolo si riepilogano le risultanze principali emerse nei capitoli precedenti e si condividono considerazioni sulle possibili sfide che le imprese potranno trovarsi ad affrontare nel medio periodo, fornendo alcuni consigli su come prepararsi

La pandemia ha evidenziato in modo eclatante i pregi e i difetti di un sistema di produzione internazionale basato sulle catene globali del valore. Ragionare sulle prospettive di sviluppo future significa puntare a mantenere il più possibile aperti i mercati e funzionanti i sistemi di produzione interconnessi, cercando al contempo di ridurre il livello di rischio attraverso l'offerta di servizi adeguati.

Il terzo decennio di questo secolo si è aperto con una emergenza sanitaria globale che inevitabilmente ha avuto gravi conseguenze per l'economia mondiale, per i singoli paesi e per molte imprese e lavoratori. Fortunatamente ci sono molti segnali che indicano che la crisi sanitaria è maggiormente sotto controllo in molte aree del mondo, in particolare le più avanzate. Inoltre, la risposta delle massicce politiche economiche messe in campo dalla maggior parte dei paesi sta accelerando la ripresa delle attività produttive. Sebbene, anche in concomitanza dello sviluppo della campagna vaccinale, si possa ormai sperare che anche la crisi

economica venga superata rapidamente, questa non è passata senza lasciare tracce profonde nell'economia globale.

Una serie di cambiamenti in atto è stata accelerata dalle scelte “forzatamente” introdotte con la crisi, alcuni sentieri di sviluppo sono stati modificati, ed è diventato molto evidente alla maggior parte delle imprese e dei paesi che esistono delle fragilità importanti nel sistema economico mondiale. È chiaro quindi che **la gestione dei rischi deve essere parte integrante delle scelte strategiche che devono essere compiute.**

Il sistema geopolitico del 21° secolo non è lo stesso del secolo passato, il ruolo di paesi e mercati è cambiato e nel guardare ai mercati mondiali occorre tenerne conto.

Come accennato nei capitoli precedenti, **tra i trend che risultano accelerati dalla crisi pandemica ce ne sono alcuni che hanno un chiaro impatto sulle scelte di gestione della logistica, dei trasporti e delle spedizioni** che riepiloghiamo sinteticamente di seguito:

- **Trend tecnologici e digitalizzazione:** l'utilizzo dell'e-commerce (che è destinato a perdurare) e, più in generale, di canali digitali per l'emissione elettronica di ordini (specie in ambito B2b) richiedono un **focus sempre maggiore sul livello di servizio** offerto e spingono all'**utilizzo di** altri strumenti tecnologici, come gli

algoritmi predittivi per la previsione del comportamento dei clienti, l'utilizzo di software condivisi e di **tecnologie a supporto dei sistemi di gestione dei trasporti** per agevolare l'organizzazione delle attività di magazzino e facilitare i rapporti con i fornitori di servizi di trasporto

- **Trend di mercato:** l'estrema **variabilità della domanda** e la propensione dei consumatori al consumo di prodotti in percorsi di **omnicanalità rendono** più **complessa** l'organizzazione e la **gestione del back-end logistico** in un contesto competitivo e caratterizzato da richieste differenziate su base quanto meno continentale.
- **Sostenibilità:** l'attenzione verso la **sostenibilità**, soprattutto **ambientale**, ormai parte dei piani di policy della gran parte dei Paesi, **ha un impatto sulla scelta delle modalità di esecuzione della produzione e dei trasporti internazionali**, che saranno sempre più orientati anche all'introduzione di sistemi di trasporto intermodale.

Nonostante tali tendenze comportino certamente **l'aumento della complessità** di gestione delle catene di fornitura, gli eventi dell'ultimo anno hanno evidenziato **l'importanza cruciale della globalizzazione e dell'internazionalizzazione**.

Infatti, anche se l'apertura dei paesi agli scambi internazionali ha accelerato la diffusione della pandemia, la consapevolezza di vivere in un'economia fatta di interdipendenze è aumentata, così come è aumentata la consapevolezza dei benefici e dei rischi legati alla presenza di un'economia

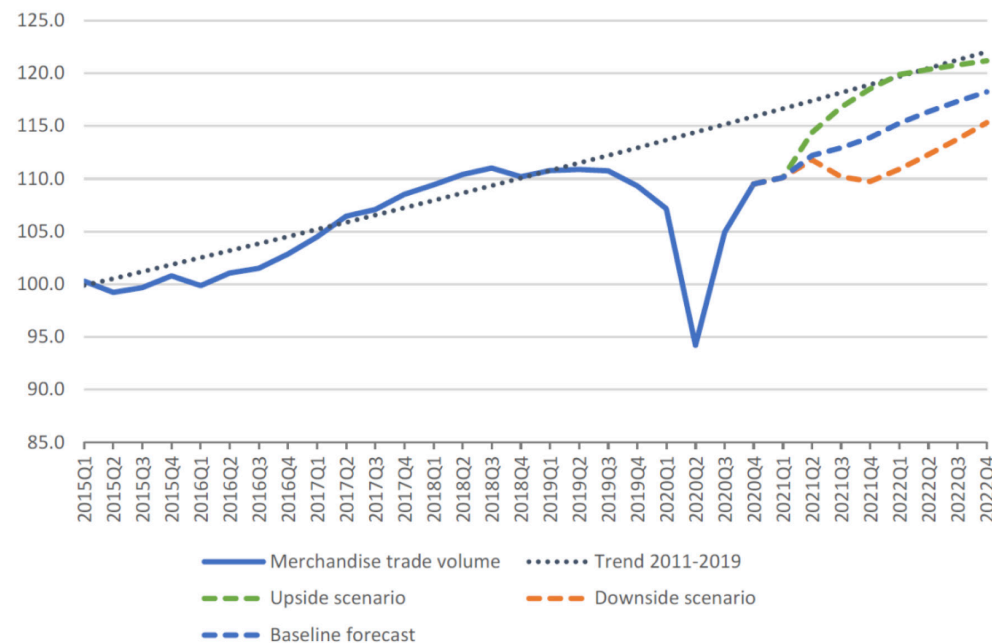
fortemente interconnessa. Senza un sistema di produzione internazionale basato sulle catene globali del valore, la produzione di vaccini contro il Covid-19 sarebbe ancora un miraggio, dal momento che nessun paese è in grado di produrre autonomamente tutte le componenti necessarie per realizzare vaccini in massa. Questo è stato particolarmente evidente nella ricerca frenetica di una soluzione in una fase di emergenza, ma è vero per moltissime produzioni di beni complessi che fanno parte della vita quotidiana.

Al momento, **le previsioni del WTO sul trend futuro degli scambi mondiali nei prossimi anni sono ottimiste, ma l'effettivo tasso di crescita che si realizzerà è ancora incerto** (Figura 6). Si ipotizza uno scenario più positivo, che prevede un ritorno degli scambi al trend pre-pandemia entro il prossimo anno, ma anche uno scenario decisamente più negativo, in cui il ritorno al sentiero di crescita precedente richiede tempi più lunghi perché il rimbalzo in atto è meno robusto o perché ci può essere una nuova caduta degli scambi in alcune aree. Quale delle ipotesi previste si realizzerà dipende in modo cruciale dall'evoluzione della pandemia e delle campagne vaccinali a livello globale e dalle politiche economiche messe in atto tra paesi, non solo in termini di fondi stanziati per la ripresa, ma anche con riferimento alle politiche commerciali perseguite.

Dunque, **ragionare sulle prospettive future per sostenere la crescita del commercio mondiale significa mantenere il più possibili aperti i mercati e funzionanti i sistemi di produzione interconnessi cercando di ridurre**

Chart 1: World merchandise trade volume, 2015Q1-2022Q4

Index, 2015=100

**FIGURA 6. PREVISIONI SUGLI SCAMBI MONDIALI**
FONTE: WTO E UNCTAD

Se da un lato alcune tendenze a riportare all'interno dei confini nazionali o europei alcune fasi della produzione possono essere un segnale positivo di valorizzazione del "made in Italy" e della capacità produttiva interna, dall'altro possono segnalare una difficoltà, in particolare per le imprese di minori dimensioni a gestire la complessità delle operazioni internazionali, soprattutto durante la turbolenza del ciclo economico. I dati sulle imprese

il livello di rischio. Alcune soluzioni prospettate guardano ad una maggiore diversificazione nelle forniture, ad una riduzione della concentrazione dei sistemi logistici intorno ad hub cruciali, all'introduzione di più nodi all'interno del network distributivo per aumentare la flessibilità.

Queste considerazioni valgono anche per il sistema produttivo italiano, che a partire dallo sviluppo nella seconda metà del secolo scorso, è molto basato sull'internazionalizzazione, come confermato anche dagli indicatori recenti, quali il rapido recupero delle esportazioni e importazioni subito dopo la pandemia. Ma anche per le imprese italiane, l'internazionalizzazione va gestita in modo corretto in un sistema globale di crescente complessità.

italiane che scambiano con il resto del mondo confermano che l'internazionalizzazione è meno diffusa tra le imprese più piccole³⁴, e studi recenti hanno mostrato non sorprendentemente che elevati e incerti costi di trasporto, logistica e organizzazione sono un ostacolo all'internazionalizzazione e alla partecipazione alle CGV soprattutto per le piccole e medie imprese³⁵. Perché i benefici dell'internazionalizzazione possano arrivare a tutte le imprese, sarebbero **utili**

NOTE

34. https://www.istat.it/it/files//2020/07/Report_impresesportatrici_covid_impreses.pdf; https://www.istat.it/it/files//2018/07/NOTA-STAMPA_ISTAT-ICE_2018.pdf.

35. López González, J. et al. (2019-09-11), "Participation and benefits of SMEs in GVCs in Southeast Asia", OECD Trade

maggiori servizi di supporto che devono toccare tutti gli aspetti cruciali di un percorso di internazionalizzazione, per esempio un maggiore accesso al credito e all'assicurazione, un adeguato supporto tecnologico e informatico, nonché l'offerta di servizi logistici e di trasporto sempre più affidabili.

Allo stesso tempo, **i casi di reshoring** che possono verificarsi **potrebbero non essere necessariamente un evento negativo per il commercio internazionale dell'Italia**, se questo consente alle imprese che lo effettuano di ottenere una maggiore efficienza e di rilanciarsi così in nuovi mercati. La possibilità di riportare in Italia alcune fasi produttive precedentemente delocalizzate potrebbe determinare un aumento della qualità del prodotto generando nuove opportunità di vendita all'estero e, di conseguenza, un incremento della domanda di servizi logistici e di trasporto. Altre possibilità potrebbero aprirsi nello scenario di regionalizzazione delle catene del valore e di "near-shoring" di attività pro-

duttive o forniture da parte di imprese europee sul territorio italiano, che dispone di numerose ed eccellenti filiere e distretti produttivi composti da un universo di piccole e medie imprese: in tal caso, potrebbe addirittura nascere una domanda completamente nuova di servizi logistici e di trasporto da parte delle nuove imprese, sia sul territorio nazionale che su quello europeo. Per queste ragioni, **anche la prospettiva del parziale reshoring e dell'eventuale regionalizzazione di alcune catene del valore non implica necessariamente una minore domanda di servizi, di trasporto e di altre tipologie, sempre più essenziali per essere presenti sui mercati internazionali con una maggiore competitività, qualità e sostenibilità dei prodotti. In prospettiva, il ruolo dei servizi appare in crescita sia per le imprese italiane che per le imprese di altri paesi che potrebbero scegliere l'Italia come base logistica per rientrare dai territori extra-europei e partecipare alle catene del valore macro-regionali.**



Nota metodologica

Per la realizzazione del presente rapporto sono state adottate diverse fonti secondarie e dati di indagini condotte da rilevanti enti o istituti di ricerca. Inoltre sono stati raccolti anche dati primari secondo le metodologie descritte di seguito.

LA QUANTIFICAZIONE DEGLI SCAMBI DI PRODOTTI ABILITATI DAI CANALI DIGITALI

La stima della quota di import-export “digitale” di beni comprende i flussi di abilitati da sei canali: i sistemi EDI, le extranet, i siti di eCommerce con operatività in Italia (inclusi anche i marketplace B2b e B2c italiani), i siti dei retailer online stranieri, i marketplace B2b e B2c con operatività all'estero, e i siti delle vendite private internazionali.

I risultati derivano da informazioni raccolte da fonti secondarie (ad esempio Istat, ICE, Eurostat) per la parte relativa ai flussi tradizionali.

La quota online è invece derivata dalla combinazione di tre strumenti:

- interviste dirette a tutti i principali player dell'eCommerce con operatività in Italia e attivi sia in Italia che all'estero;
- survey indirizzata ad oltre 1000 aziende esportatrici e importatrici italiane e interviste ad alcuni dei rispondenti;
- interviste ad alcuni tra i principali player eCommerce stranieri;

I RISCHI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE E LE STRATEGIE DI RISPOSTA

Nel corso della Ricerca è stata elaborata una survey con lo scopo di approfondire l'impatto del Covid sulle principali fonti di rischio internazionale e sulle strategie di risposta implementate. I destinatari dell'indagine sono aziende esportatrici operanti in settori consumer (ad esempio abbigliamento, alimentari, arredamento, cosmetica) e industriali (ad esempio meccanica, farmaceutico, materiale elettrico) e fornitori di servizi per l'export (ad esempio soluzioni tecnologiche, servizi di marketing digitale, finanziamenti, soluzioni logistiche, supporto legale). L'indagine è stata indirizzata ad oltre 800 aziende italiane e ha visto la partecipazione di 124 rispondenti tra luglio e novembre 2020. Il campione è costituito da aziende grandi e PMI che hanno, ciascuna, un fatturato export che pesa, nella maggior parte dei casi, tra il 10% e il 50% del fatturato totale. Il campione è costituito per il 47% da imprese commerciali o produttive e per il 53% da imprese di servizi per l'export. Il 40% del campione è formato inoltre da grandi aziende e il 60% da medie e piccole imprese.

IL RUOLO DELLA LOGISTICA E GLI ORIENTAMENTI DELLE IMPRESE ITALIANE

Nel corso della Ricerca è stata elaborata una seconda survey con lo scopo di approfondire l'effetto del Covid sulla struttura e i costi delle supply chain e sulle scelte di natura logistica, derivando spunti utili per la gestione delle sfide future che caratterizzeranno il settore nei prossimi anni. L'indagine è stata indirizzata ad oltre 500 imprese tra maggio e giugno 2021. Al momento della redazione di questo rapporto sono pervenute risposte complete ed utilizzabili da parte di 67 imprese. La survey è tuttora in corso e ulteriori risultati potranno essere raccolti ed elaborati per arricchire futuri studi. I destinatari dell'indagine sono aziende importatrici o esportatrici operanti in settori consumer (ad esempio abbigliamento, alimentari, arredamento, cosmetica) e industriali (ad esempio meccanica, farmaceutico, materiale elettrico) e fornitori di servizi logistici a livello internazionale. Il campione è costituito da aziende grandi e PMI che hanno, ciascuna, un fatturato export che pesa, nella maggior parte dei casi, tra il 20% e il 50% del fatturato totale e un valore import che pesa tra il 5% e il 15% del totale degli acquisti. Il campione è costituito per l'81% da imprese commerciali o produttive e per il 19% da fornitori di servizi logistici che hanno fornito la propria visione di mercato sulla base delle informazioni raccolte dai propri clienti.



Gruppo di lavoro

STEFANO ELIA, *Politecnico di Milano*
MARIA GIUFFRIDA, *Politecnico di Milano*
RICCARDO MANGIARACINA, *Politecnico di Milano*
ENRICO MARVASI, *Università degli Studi di Firenze*
ALESSANDRO PEREGO, *Politecnico di Milano*
LUCIA PISCITELLO, *Politecnico di Milano*
LUCIA TAJOLI, *Politecnico di Milano*
TOMMASO VALLONE, *Politecnico di Milano*

Il Lavoro è stato inoltre coordinato grazie al supporto del comitato direttivo di ALSEA costituito da:

FRANCESCO BERNASCONI
ALESSANDRO CANESE
ANDREA CAPPÀ
FEDERICO FUOCHI
PAOLO MADERNA
FEDERICA MORONI
ANDREA OLIVAS
EDOARDO POZZI
MASSIMO GERARDO POZZI CHIESA
ALESSANDRO RAIMONDO
BETTY SCHIAVONI

Si ringraziano tutte le aziende che hanno partecipato all'indagine e gli associati ALSEA.



ALSEA

Associazione Lombarda Spedizionieri e Autotrasportatori

ALSEA – Associazione Lombarda Spedizionieri ed Autotrasportatori – è la più grande associazione territoriale italiana del settore trasporti, spedizioni e logistica.

Creata nel 1945, da anni svolge una intensa attività formativa a favore delle imprese associate. Per rafforzare questo ambito di attività nasce Alsea Academy, il nuovo brand in cui far confluire le attività formative di Alsea quali la formazione professionale continua finanziata e a pagamento, le collaborazioni con gli istituti scolastici, gli IFTS e gli ITS, in favore dei quali Alsea ha creato il manuale “Corso di Logistica e Trasporti” attualmente utilizzato in istituti.

ALSEA offre servizi di consulenza sindacale, legale, previdenziale, fiscale, tributaria, commerciale e tecnica e servizi di politica attiva del lavoro.

Aderisce a Confetra, Fedespediti, Fedit, Clecat e Fiata, ALSEA è anche componente di importanti organismi locali.



Osservatorio Export Digitale

L'Osservatorio Export Digitale della School of Management del Politecnico di Milano, nato nel 2015, vuole supportare:

- le imprese italiane nella messa a punto di modelli di export (ossia l'insieme di canale commerciale, canale logistico, strategia di marketing e comunicazione, sistemi di pagamento, fonti di finanziamento, aspetti organizzativi e interventi per la conformità normativo-legale-doganale) abilitati dalle tecnologie digitali;
- decision maker, PA e istituzioni nell'identificazione di opportuni interventi, misure ed incentivi a sostegno dell'export digitale.

SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

La *School of Management del Politecnico di Milano*, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consorzi.

La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento *EQUIS*. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel *ranking del Financial Times* delle migliori Business School europee. Nel 2020 l'International Flex EMBA si posiziona tra i 10 migliori master al mondo nel *Financial Times Online MBA Ranking*.

Nel 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da *AMBA* (Association of MBAs). Dal 2015, la Scuola è membro di AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La membership non implica l'accREDITAMENTO. La Scuola è presente inoltre nei *QS World University Rankings* con i programmi MBA. Nel 2020, l'International Flex EMBA si posiziona al quinto posto nel *QS Distance Online MBA Ranking*.

Nel 2017, la School of Management è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione *EOCCS* (EFMD Online Course Certification System). La Scuola è membro *PRME* (Principles for Responsible Management Education), *Cladea* (Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración) e *QTEM* (Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network). Fanno parte della Scuola: il *Dipartimento di Ingegneria Gestionale* e il *MIP Graduate School of Business* che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master.

Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, e Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di *fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale*. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di *Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo*. *La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese*.

La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia.

Le attività sono svolte da un team di oltre 100 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su più di 40 differenti Osservatori che affrontano i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione: 5G & Beyond, Agenda Digitale, Artificial Intelligence, Big Data & Business Analytics, Blockchain & Distributed Ledger, Business Travel, Cloud Transformation, Cloud nella PA, Connected Car & Mobility, Contract Logistics "Gino Marchet", Cybersecurity & Data Protection, Design Thinking for Business, Digital B2b, Digital Content, Digital Identity, Digital Procurement, Digital Transformation Academy, Droni, eCommerce B2c, eGovernment, Export Digitale, Fintech & Insurtech, Food Sustainability, HR Innovation Practice, Innovative Payments, Innovazione Digitale in Sanità, Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, Innovazione Digitale nel Pharma, Innovazione Digitale nel Retail, Innovazione Digitale nel Turismo, Innovazione Digitale nelle PMI, Internet Media, Internet of Things, Mobile B2c Strategy, Multicanalità, Omnichannel Customer Experience, Professionisti e Innovazione Digitale, Quantum Technologies, Smart AgriFood, Smart Working, Smart Working nella PA, Space Economy, Startup Hi-tech, Startup Intelligence, Supply Chain Finance, Sustainable & Digital Beauty, Tech Company – Innovazione del Canale ICT, Transizione Industria 4.0.