



cutting through complexity

# Proposte per l'internazionalizzazione dell'economia italiana

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)

## ITALY WORKS

Idee e Strumenti per la Crescita

# Indice

<b>1</b>	<b>Premessa</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Partecipanti</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b><i>Community</i></b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>L'Italia nel nuovo scenario competitivo globale</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Infrastrutture 'leggere' per la competitività</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>Le proposte</b>	<b>17</b>
	a. <i>Desk integrati per prospective countries</i>	18
	b. <i>Export Finance</i>	22
	c. <i>Format</i> distributivi per la valorizzazione della filiera agroalimentare	26
	d. Rotte aeree	30
	f. <i>Italian Branding</i> sul web	36
	g. Valorizzazione di alcune filiere:	
	i. <i>Wellness</i>	42
	ii. <i>Meccanica</i>	46
	<b>Conclusioni</b>	<b>50</b>



# Premessa

## Strategie condivise e progetti concreti

Il progetto, nato inizialmente come *brainstorming* per valorizzare il brand 'Italy', punta a condividere esperienze e sensibilità, anche eterogenee, per elaborare proposte concrete a sostegno dei processi di internazionalizzazione dell'economia italiana.

Rafforzare il dialogo tra mondo imprenditoriale e sistema politico-istituzionale. Definire strategie e strumenti efficaci con metodi di lavoro condivisi. Ingegnerizzare esperienze, *best practice* e competenze da tradurre in azioni di politica industriale. Valorizzare *format* innovativi e piattaforme di servizio, le infrastrutture 'leggere', per accelerare l'internazionalizzazione della nostra economia. Sono questi i principali spunti emersi in occasione della II edizione di Italy Works.

Fare sistema diventa, dunque, sempre di più la parola d'ordine. Ma come?

Lo sviluppo di progetti operativi è l'ideale terreno di confronto per superare reciproche diffidenze, per ottenere risultati misurabili promuovendo concretamente lo sviluppo dei processi di internazionalizzazione.

Serve un cambio di marcia culturale e di mentalità. Bisogna pensare ad approcci manageriali, superando logiche burocratiche, avviare progetti pilota replicabili e in grado di catalizzare il cambiamento, ricorrendo anche a schemi di *partnership* pubblico-privati. Soprattutto occorre una nuova consapevolezza delle infrastrutture che in questa fase possono davvero favorire i processi d'internazionalizzazione delle imprese italiane.



■ ■ ... quelle che abbiamo definito 'infrastrutture leggere' sono una serie di fattori che possono accelerare lo sviluppo dell'industria attraverso degli elementi che sono a cavallo tra il *tangible* e l'*intangible*, ma che favoriscono la crescita. ■ ■

**Franco MASERA**, KPMG



**Andrea Guerra**, Amministratore Delegato Luxottica

**Andrea Illy**, Presidente Illycaffè

**Guido Barilla**, Presidente Gruppo Barilla

**Corrado Passera**, Ministro dello Sviluppo Economico e delle Infrastrutture e Trasporti

**Alessandro Plateroti**, Vice Direttore Il Sole 24 Ore

# Partecipanti

Alla seconda edizione di 'Italy Works', che si è tenuta il 9 ottobre 2012 presso lo stabilimento di AgustaWestland di Vergiate, hanno partecipato circa 70 tra imprenditori, manager, banchieri e soggetti politico-istituzionali. Collegato in videoconferenza anche il Ministro dello Sviluppo Economico, Corrado Passera.

Nerio	<b>ALESSANDRI</b>	Presidente	<i>Technogym</i>
Fabrizio	<b>ANGELINI</b>	Amministratore Delegato	<i>Demoskoepea</i>
Alessandro	<b>BALLERIO</b>	Amministratore Delegato	<i>Elmec Group</i>
Guido	<b>BARILLA</b>	Presidente	<i>Barilla</i>
Bernabò	<b>BOCCA</b>	Presidente	<i>Federalberghi</i>
Alberto	<b>BOMBASSEI</b>	Presidente e Amministratore Delegato	<i>Brembo</i>
Fabio	<b>BOSCHI</b>	Amministratore Delegato	<i>Faper Group</i>
Giorgio	<b>BRAZZELLI</b>	Presidente	<i>AgustaWestland</i>
Giovanni	<b>BRUGNOLI</b>	Presidente	<i>Unione degli Industriali - Varese</i>
Riccardo	<b>BRUNO</b>	Partner	<i>Clessidra SGR</i>
Giancarlo	<b>CAPITANI</b>	Amministratore Delegato	<i>Netconsulting</i>
Emanuela	<b>CARCEA</b>	Centro Studi e Cultura d'Impresa	<i>Ucimu</i>
Alessandro	<b>CASTELLANO</b>	Amministratore Delegato	<i>Sace</i>
Giovanni	<b>CAVALLINI</b>	CEO	<i>Interpump Group</i>
Andrea	<b>CECCHETTI</b>	Advisor	<i>KPMG</i>
Paolo	<b>CERETTI</b>	Amministratore Delegato	<i>Dea Capital</i>
Marco	<b>CHECCHI</b>	Managing Director	<i>Pelliconi &amp; C.</i>
Luciano	<b>CIMMINO</b>	Presidente	<i>Inticom</i>
Paolo	<b>CITTADINI</b>	Presidente	<i>Industrie Ilpea</i>
Antonio	<b>COLOMBO</b>	Direttore Generale	<i>Assolombarda</i>
Ezio	<b>COLOMBO</b>	Presidente	<i>Ficep</i>
Gianpietro	<b>CORBARI</b>	Direttore Generale	<i>Granarolo</i>
Antonio	<b>COSTATO</b>	Presidente e Consigliere Delegato	<i>Grandi Molini Italiani</i>
Paolo	<b>CUCCIA</b>	Amministratore Delegato	<i>Gambero Rosso Holding</i>
Carlo	<b>D'ASARO BIONDO</b>	Vice Presidente Europa, Africa e Medio Oriente	<i>Google</i>
Luca	<b>FERRANTI</b>	Partner	<i>KPMG</i>
Domenico	<b>FUMAGALLI</b>	Senior Partner	<i>KPMG</i>
Fabio	<b>GALLIA</b>	Amministratore Delegato	<i>BNL (Gruppo Bnp Paribas)</i>
Luca	<b>GARAVOGLIA</b>	Presidente	<i>Davide Campari Milano</i>
Vincenzo	<b>GIANNELLI</b>	CFO	<i>Safilo Group</i>
Andrea	<b>GIOTTI</b>	Direttore Generale	<i>Eurofidi</i>
Marco	<b>GIOVANNINI</b>	Presidente e Amministratore Delegato	<i>Guala Closures</i>
Roberto	<b>GIOVANNINI</b>	Partner	<i>KPMG</i>
Marco	<b>GIRELLI</b>	CEO	<i>Omnicom Media Group</i>
Franco	<b>GOGLIO</b>	Presidente e Amministratore Delegato	<i>Goglio</i>



Giuseppina	<b>GUALTIERI</b>	Presidente	<i>Trasporto Passeggeri Emilia-Romagna</i>
Renato	<b>GUERINI</b>	Vice Presidente	<i>Italcementi</i>
Andrea	<b>GUERRA</b>	Amministratore Delegato	<i>Luxottica Group</i>
Andrea	<b>ILLY</b>	Presidente	<i>Illycaffè</i>
Paolo	<b>LAMBERTI</b>	Amministratore Delegato	<i>Lamberti</i>
Gianni	<b>LETTA</b>	Politico e Giornalista	
Gino	<b>LUGLI</b>	Amministratore Delegato	<i>Ferrero</i>
Giovanni	<b>MALAGO'</b>	Membro Giunta Esecutiva	<i>CONI</i>
Francesco	<b>MANTOVANI</b>	Senior Vice President Education & HR	<i>Finmeccanica</i>
Franco	<b>MASERA</b>	Senior Advisor	<i>KPMG</i>
Luca	<b>MAZZONI</b>	Amministratore Delegato	<i>Protos</i>
Francesco	<b>MENGOZZI</b>	Senior Advisor	<i>KPMG</i>
Andrea	<b>MERLONI</b>	Presidente	<i>Indesit Company</i>
Franco	<b>MOSCETTI</b>	Amministratore Delegato	<i>Amplifon</i>
Long	<b>NGUYEN HOANG</b>	Ambasciatore	<i>Ambasciata del Vietnam in Italia</i>
Giuseppe	<b>ORSI</b>	Amministratore Delegato	<i>Finmeccanica</i>
Michele	<b>PARISATTO</b>	Partner	<i>KPMG</i>
Corrado	<b>PASSERA</b>	Ministro	<i>Ministero dello Sviluppo Economico</i>
Marzio	<b>PERRELLI</b>	CEO Italy	<i>HSBC Bank</i>
Alessandro	<b>PLATEROTI</b>	Vice Direttore	<i>Il Sole 24 Ore</i>
Attilio	<b>REDIVO</b>	CEO	<i>Mediacom</i>
Dario	<b>RINERO</b>	Amministratore Delegato	<i>Poltrona Frau</i>
Daniele	<b>ROMITI</b>	Chief Operating Officer	<i>AgustaWestland</i>
Salvatore	<b>ROSSI</b>	Vice Direttore Generale	<i>Banca d'Italia</i>
Lorenzo	<b>SASSOLI DE BIANCHI</b>	Presidente	<i>Utenti Pubblicità Associati</i>
Enrico	<b>SASSOON</b>	Presidente	<i>The Ruling Companies</i>
Stefano	<b>SCALERA</b>	Direttore Generale	<i>Agenzia del Demanio</i>
Roberto	<b>SCARAMELLA</b>	Amministratore Delegato	<i>Meridiana Fly</i>
Roberto	<b>SELCI</b>	Amministratore Delegato	<i>Biesse</i>
Bruno	<b>SPAGNOLINI</b>	Amministratore Delegato	<i>AgustaWestland</i>
Maurizio	<b>TAMAGNINI</b>	Amministratore Delegato	<i>Fondo Strategico Italiano</i>
Luisa	<b>TODINI</b>	Presidente	<i>Comitato Leonardo</i>
Fabio	<b>VACCARONO</b>	Country Manager Google Italia	<i>Google</i>
Flavio	<b>VALERI</b>	Presidente e Consigliere Delegato	<i>Deutsche Bank</i>

# Community

Sono stati invitati a prendere parte alla *community* Italy Works anche altri manager e imprenditori del panorama industriale e finanziario italiano. Il valore aggiunto dell'iniziativa risiede nella disponibilità di questa *community* a trasferire il proprio patrimonio di conoscenze a livello di 'sistema Paese'.

Valerio	<b>BATTISTA</b>	CEO	<i>Prysmian</i>
Alessandro	<b>BENETTON</b>	Presidente	<i>Benetton Group</i>
Stefano	<b>BERALDO</b>	CEO	<i>Gruppo Coin</i>
Pietro	<b>BERETTA GUSSALI</b>	Presidente	<i>Fabbrica d'Armi Pietro Beretta</i>
Massimo	<b>BRUNELLI</b>	Amministratore Delegato	<i>Idea Fimit</i>
Francesco	<b>CAIO</b>	Amministratore Delegato	<i>Avio</i>
Gianpiero	<b>CALZOLARI</b>	Presidente	<i>Granarolo</i>
Gabriele	<b>CAPPELLINI</b>	Amministratore Delegato	<i>Fondo Italiano d'Investimento SGR</i>
Fabrizio	<b>CAPRARA</b>	Presidente	<i>Saatchi &amp; Saatchi</i>
Mauro	<b>CASAGRANDE</b>	Consigliere Delegato	<i>Manutencoop Facility Management</i>
Andrea	<b>CASALINI</b>	Amministratore Delegato	<i>Buongiorno</i>
Innocenzo	<b>CIPOLLETTA</b>	Presidente	<i>AIFI</i>
Roberto	<b>COLANINNO</b>	Presidente e Amministratore Delegato	<i>Piaggio &amp; C.</i>
Luca	<b>CORDERO DI MONTEZEMOLO</b>	Presidente	<i>Ferrari</i>
Marco	<b>DE BENEDETTI</b>	Managing Director and Co-head	<i>Carlyle Europe</i>
Gabriele	<b>DEL TORCHIO</b>	Presidente e Amministratore Delegato	<i>Ducati Motor Holding</i>
Diego	<b>DELLA VALLE</b>	Presidente	<i>Tod's</i>
Fabrizio	<b>DI AMATO</b>	Presidente e Amministratore Delegato	<i>Maire Tecnimont</i>
Elisabetta	<b>FABRI</b>	Vice Presidente e Amministratore Delegato	<i>Starhotels</i>
Oscar	<b>FARINETTI</b>	Presidente e Fondatore	<i>Eataly</i>
Ferruccio	<b>FERRAGAMO</b>	Presidente	<i>Salvatore Ferragamo</i>
Miro	<b>FIORDI</b>	Amministratore Delegato	<i>Creval</i>



Paolo	<b>FIorentino</b>	Vice Direttore Generale	<i>Unicredit</i>
Stefano	<b>FIRPO</b>	Capo Segreteria Tecnica	<i>Ministero dello Sviluppo Economico</i>
Gabriele	<b>GALATERI DI GENOLA</b>	Presidente	<i>Assicurazioni Generali</i>
Vito	<b>GAMBERALE</b>	Amministratore Delegato	<i>F2i</i>
Mario	<b>GRECO</b>	Amministratore Delegato	<i>Assicurazioni Generali</i>
Bob	<b>KUNZE-CONCEWITZ</b>	CEO	<i>Campari</i>
Gaetano	<b>MACCAFERRI</b>	Presidente	<i>Seci</i>
Vincenzo	<b>MANES</b>	Presidente e Amministratore Delegato	<i>Intek</i>
Riccardo	<b>MONTI</b>	Presidente	<i>ICE</i>
Alessandro	<b>PANSA</b>	Direttore Generale	<i>Finmeccanica</i>
Enrico	<b>PAZZALI</b>	Amministratore Delegato	<i>Fiera di Milano</i>
Carlo	<b>PESENTI</b>	Consigliere Delegato	<i>Italcementi</i>
Romano	<b>PRODI</b>	Presidente	<i>Fondaz. per la Collaborazione tra i Popoli</i>
Aurelio	<b>REGINA</b>	Vice Presidente	<i>Confindustria</i>
Daniela	<b>RICCARDI</b>	CEO	<i>Diesel</i>
Giovanni	<b>SABATINI</b>	Direttore Generale	<i>Abi Associazione Bancaria Italiana</i>
Massimo	<b>SARMI</b>	Amministratore Delegato	<i>Poste Italiane</i>
Leonardo	<b>SENNI</b>	Capo Dipartimento per l'Energia	<i>Ministero dello Sviluppo Economico</i>
Edi	<b>SNAIDERO</b>	Presidente	<i>Snaidero Rino</i>
Gianmario	<b>TONDATO DA RUOS</b>	Amministratore Delegato	<i>Autogrill</i>
Marco	<b>TRONCHETTI PROVERA</b>	Presidente	<i>Pirelli</i>
Vito	<b>VARVARO</b>	Presidente	<i>Cantine Settesoli</i>



# L'Italia nel nuovo scenario competitivo globale

La globalizzazione ha cambiato profondamente i modelli organizzativi e i sistemi produttivi. La frammentazione e la suddivisione delle *value chain*, insieme all'*offshoring*, vale a dire l'esternalizzazione di alcune fasi produttive all'estero, hanno portato alla riconfigurazione dei modelli di business e dei processi operativi.

Questa trasformazione incide inevitabilmente sulle relazioni commerciali tra i paesi avanzati e le economie emergenti ed è destinata ad amplificarsi nei prossimi anni. Le economie emergenti non rappresentano solo opportunità di de-localizzazione, ma, per l'aumento della domanda interna e l'emergere di nuovi bisogni, anche mercati di sbocco per grandi aziende e multinazionali dei paesi occidentali.

In questa prospettiva il 'sistema Italia' potrebbe ritagliarsi un posizionamento interessante, facendo leva su alcune caratteristiche della propria economia.

Il tessuto industriale italiano dagli anni '50 ad oggi si è sviluppato secondo un modello di capitalismo 'familiare' che nel tempo ha dato origine ad una grande quantità di imprese di piccole e medie dimensioni il cui obiettivo spesso è stato il mantenimento della proprietà e del controllo, piuttosto che la crescita esterna e la diffusione del capitale. In Italia le grandi imprese (con numero di dipendenti superiore a 250) sono infatti solo lo 0,1% del totale, mentre in altre economie sono l'asse portante della struttura produttiva.

Nel nuovo contesto competitivo, però, 'piccolo non è più bello'.

Nell'attuale scenario, crescita dimensionale e internazionalizzazione non sono più rinviabili. Le aziende di grandi dimensioni registrano, infatti, livelli più elevati di redditività, perché possono contare su maggiore produttività ed efficienza. La produttività dipende dalla disponibilità di capitali per investimenti in R&D e in innovazione, l'efficienza è conseguenza delle economie di scala.

Uno dei principali limiti della nostra economia è lo svantaggio registrato in termini di produttività del lavoro. La produttività, misurata come PIL per ora lavorata, dipende dal modello organizzativo attraverso il quale vengono utilizzati i fattori produttivi.

## Composizione del tessuto industriale italiano per classi dimensionali di addetti

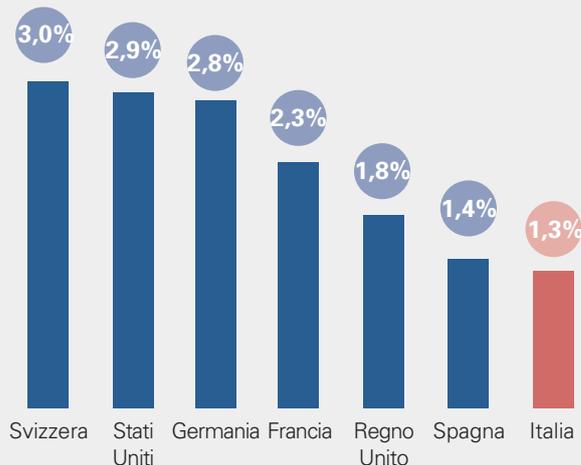
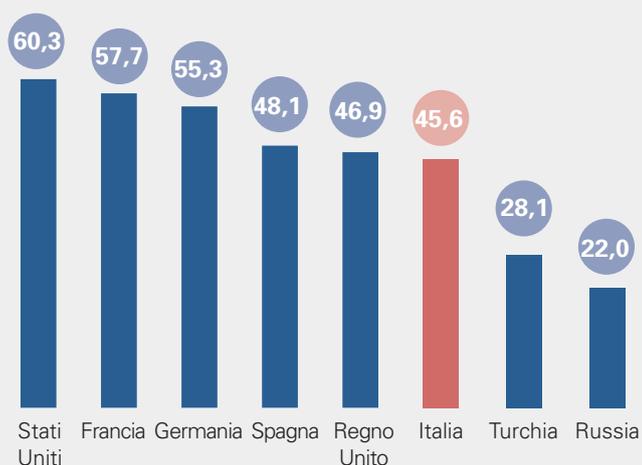
	0-9 addetti	10-19 addetti	20-49 addetti	50-249 addetti	>250 addetti
Alimentare	48.394	4.120	1.717	657	103
Abbigliamento	29.199	3.564	1.443	392	59
Meccanica	34.411	10.977	8.942	4.824	740
Arredamento	17.859	2.370	1.121	438	37

Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Istat



## Produttività del lavoro 2011, PIL per ora lavorata (USD)

## Investimenti in Ricerca e Sviluppo, 2010 (% PIL)



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati OECD

Il *gap* italiano in termini di produttività è dovuto agli scarsi investimenti in Ricerca e Sviluppo che, diversamente dalle altre nazioni europee, non hanno consentito l'adeguamento tecnologico e di mercato del sistema produttivo, la rivoluzione ICT e l'apertura alla globalizzazione.

Il basso livello di Ricerca e Sviluppo in Italia è conseguenza delle ridotte dimensioni delle aziende, che non hanno intrapreso con coraggio un percorso di crescita, a volte più per un approccio culturale che per fattori economici. Il fatto che nella gran parte dei casi la proprietà coincida con il *management* nelle aziende familiari italiane è stato a

volte un limite all'*upgrading* tecnologico e alla penetrazione internazionale. Investire nell'innovazione è fondamentale anche per rispondere alla trasformazione attuata dalla globalizzazione: 'avvicinare' aree del mondo geograficamente molto distanti.

Le debolezze del modello industriale italiano sono ancora più evidenti se si considera che, oggi e negli anni a venire, l'internazionalizzazione non sarà più solo un'opportunità ma una necessità.

In un periodo di contrazione della domanda interna, la crescita dell'economia italiana sarà sempre più legata alla capacità del nostro Paese di intercettare la domanda delle economie emergenti. Se nei prossimi cinque anni i principali paesi partner commerciali dell'Italia cresceranno con tassi inferiori al 10%, le economie emergenti registreranno tassi compresi tra il 20% e il 60%.

### Il confronto con il benchmark tedesco

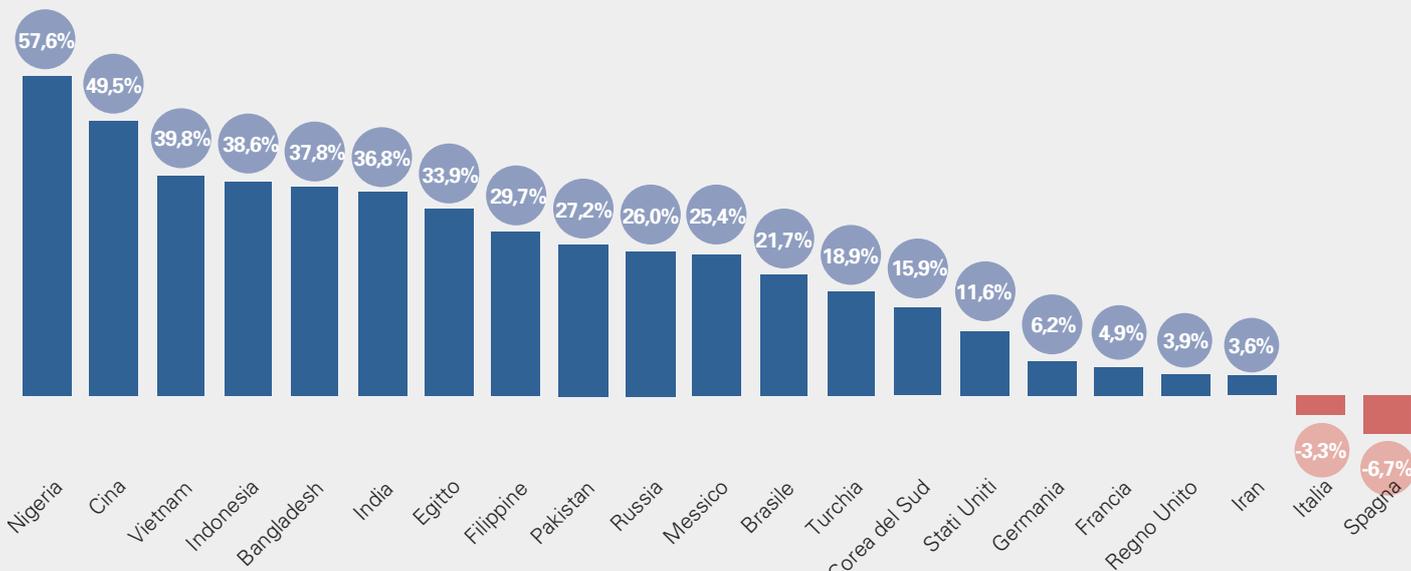
Rispetto alle aziende tedesche le nostre imprese sono più piccole (in media 8 addetti contro i 35 delle imprese tedesche), anche se altrettanto diffusamente familiari (in Italia il 70% dell'occupazione è in imprese familiari, e in Germania il 77%). In Germania esiste, però, una più netta separazione tra proprietà e gestione (per l'Italia il 66% delle aziende familiari ha un *management* di famiglia, mentre in Germania solo il 28%) e questo le rende più abili nel fare *upgrading* nelle tecnologie e nella penetrazione internazionale. Le imprese tedesche inoltre godono di un ecosistema nazionale molto più efficiente.

Le produzioni si frammentano in compiti produttivi che possono essere distribuiti ovunque nel mondo. Alcune grandi aziende li ricompongono in catene produttive globali: questo è il prodotto di rivoluzione ICT e globalizzazione.

**Salvatore ROSSI**, Vice Direttore Generale, Banca d'Italia



### Tasso di crescita atteso della domanda interna, 2011-2016 (%)



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU Economist Intelligence Unit

Tra i paesi che registreranno i maggiori tassi di crescita della domanda interna si segnalano, oltre ai BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), i cosiddetti 'Next Eleven' (Bangladesh, Corea del Sud, Egitto, Filippine, Indonesia, Iran, Messico, Nigeria, Pakistan, Turchia, Vietnam).

Negli ultimi cinque anni la riduzione della quota di mercato dell'export del nostro Paese è imputabile in parte alla concorrenza proprio delle economie emergenti con

basso costo del lavoro e maggiore produttività.

Per ritagliarsi un ruolo di primo piano nel nuovo scenario, dunque, le aziende italiane dovranno individuare strategie innovative per connettersi con i nuovi mercati, nuovi percorsi di internazionalizzazione che facciano leva sui settori e sulle aziende che rappresentano i punti di forza della nostra economia.

### Il mondo come mercato di riferimento

Nonostante l'attuale scenario recessivo, l'export continua a rappresentare un importante traino per l'economia del nostro Paese. L'Italia è, infatti, l'ottavo paese esportatore al mondo e l'export vale circa il 30% del PIL italiano, una quota prevista in aumento nei prossimi anni.

### Quote di mercato a prezzi e cambi correnti, 2000-2011 (%)

Export mondiale di merci				Import mondiale di merci			
	2000	2007	2011		2000	2007	2011
UE-27	38,0	38,6	32,7	UE-27	37,5	38,7	32,7
Area Euro	29,2	29,5	24,6	Area Euro	27,9	28,1	23,9
Cina	3,9	8,8	10,7	USA	18,8	14,1	12,3
USA	12,1	8,4	8,3	Cina	3,4	6,7	9,5
Germania	8,6	9,5	7,8	Germania	7,6	7,4	6,8
Giappone	7,5	5,1	4,6	Giappone	5,8	4,3	4,7
Francia	5,1	4,0	3,3	Francia	5,0	4,4	3,8
Corea del Sud	2,7	2,7	3,2	UK	5,1	4,4	3,3
<b>Italia</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>2,9</b>	<b>Italia</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>2,9</b>
Russia	1,6	2,5	2,8	Corea del Sud	2,4	2,5	2,9
UK	4,4	3,2	2,4	India	0,8	1,6	2,4
Singapore	2,2	2,2	2,3	Singapore	2,0	1,8	2,0
Messico	2,6	2,0	1,9	Messico	3,0	2,2	1,9
India	0,7	1,1	1,7	Russia	0,5	1,4	1,6
Brasile	0,9	1,1	1,4	Brasile	0,9	0,9	1,4

Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Fondo Monetario Internazionale

## Esportazioni di beni e servizi 2011, miliardi USD



### Stima esportazioni beni e servizi 2012, miliardi di USD

Cina	2.265
Stati Uniti	2.217
Germania	1.758
Giappone	884
Regno Unito	781
Francia	720
Paesi Bassi	698
Corea del Sud	619
Russia	611
<b>Italia</b>	<b>597</b>

Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati EIU Economist Intelligence Unit

Tuttavia, secondo le previsioni dell'EIU, nel 2012 l'Italia potrebbe aver perso due posizioni nella classifica dei principali paesi esportatori di beni e servizi, superata da Corea del Sud e Russia.

Un obiettivo realistico di esportazioni potrebbe essere quello di raggiungere volumi di export di beni pari a circa 550 miliardi di Euro nel 2020 (nel 2011 l'export di beni italiano valeva 376 miliardi di Euro), con una crescita di circa il 5% annuo rispetto ai valori consuntivi 2011,

corrispondente a circa +170 miliardi di Euro. Nei primi 8 mesi del 2012 il valore delle esportazioni italiane di beni è stato pari a 258 miliardi di Euro, in aumento del 4,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'incremento del volume di esportazioni sarà importante anche per l'equilibrio della bilancia commerciale, in un periodo di calo della domanda interna.

Per garantire una crescita consistente dell'export, è necessario cogliere la domanda di paesi ad alto potenziale di

sviluppo. Il nostro export, invece, è oggi ancora troppo concentrato sulle economie occidentali mature. Nei primi dieci mesi del 2012, circa il 42% delle esportazioni italiane di beni è stato verso i paesi 'limitrofi' (Germania, Francia, Svizzera, Spagna, Belgio, Paesi Bassi, Austria), mentre rimane ancora marginale la quota di export verso i paesi a più elevato potenziale di sviluppo.

## Primi 15 paesi di destinazione delle esportazioni italiane, milioni di Euro

Ranking	Paese	2012 (10 mesi)	Quota	2011 (10 mesi)	Var % 12/11
1	Germania	41.565	12,8%	41.524	0,1%
2	Francia	36.484	11,2%	36.473	0,0%
3	Stati Uniti	22.492	6,9%	18.939	18,8%
4	Svizzera	18.912	5,8%	16.748	12,9%
5	Regno Unito	15.924	4,9%	14.449	10,2%
6	Spagna	15.347	4,7%	16.699	-8,1%
7	Turchia	8.941	2,7%	8.026	11,4%
8	Russia	8.321	2,6%	8.014	3,8%
9	Belgio	8.307	2,5%	7.704	7,8%
10	Paesi Bassi	7.890	2,4%	7.569	4,3%
11	Cina	7.804	2,4%	7.921	-1,5%
12	Austria	7.332	2,2%	8.329	-12,0%
13	Polonia	7.313	2,2%	7.327	-0,2%
14	Romania	4.911	1,5%	5.100	-3,7%
15	Giappone	4.694	1,4%	3.869	21,3%

Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati ISTAT

Le profonde mutazioni che stanno accadendo nel mondo contengono delle 'tonalità' minacciose, ma rappresentano anche uno straordinario paniere di opportunità.

**Salvatore ROSSI, Banca d'Italia**

# Infrastrutture 'leggere' per la competitività

Negli anni '50 – '70 le infrastrutture di cemento 'pesanti', come autostrade e ferrovie, erano funzionali alla produzione e distribuzione di beni di consumo e beni strumentali per soddisfare i bisogni primari di una società che stava passando da un'economia prevalentemente agricola ad una industriale.

Oggi, nell'economia del benessere si è sviluppata anche una domanda crescente di beni

e servizi che migliorano la qualità della vita e soddisfano bisogni immateriali. Nuovi segmenti di consumatori 'affluenti', sia delle economie occidentali mature, sia dei paesi emergenti, cercano, infatti, nel consumo esperienze di realizzazione personale, *life style*, elementi di *status* ed appartenenza.

L'Italia detiene un vantaggio competitivo su questi target di consumatori grazie ai principali

punti di forza che identificano il Made in Italy nel mondo: il nostro patrimonio artistico e culturale, le potenzialità turistiche, le eccellenze nel *Food*, nel *Fashion*, nell'Arredamento e nella Meccanica.

Da questo punto di vista possiamo veramente dire 'Italy Works', l'Italia davvero funziona.

## Cosa sono le infrastrutture 'leggere'

Per valorizzare le qualità del Made in Italy occorrono infrastrutture 'leggere', che consentano all'economia italiana di relazionarsi in modo efficace con i nuovi paradigmi della modernità: circolazione rapida di persone, merci, informazioni, idee e significati.

Le infrastrutture 'leggere' sono piattaforme logistiche e distributive che, stabilendo connessioni dirette e rapide tra il nostro Paese e la domanda globale, possono valorizzare la vocazione all'export dell'Italia e accelerare i processi di penetrazione dei prodotti del *brand*

'Italy' nei segmenti di domanda ad alto potenziale.

Si pensi al Web, alla Finanza per l'Export, ai Network professionali per l'internazionalizzazione, alle Rotte Aeree, ai *Format* distributivi innovativi.

Infrastrutture veramente 'leggere', essenzialmente centrate su *know how* e competenze, flessibili, modulari, con un ritorno economico nel breve periodo, e capaci di attivare intere filiere che hanno bisogno di aumentare il proprio *appeal* competitivo nei mercati ad alto potenziale.

■ ■ I mercati veri ormai sono lontani dall'Italia. ■ ■

**Andrea GUERRA**, Luxottica

■ ■ Il sistema industriale è ormai *embedded* nel sistema Paese. ■ ■

**Giuseppe ORSI**, Finmeccanica

■ ■ L'Italia è condannata, oltre che vocata, a fare prodotti di alta gamma. Non c'è modo di competere sui bassi costi. ■ ■

**Andrea ILLY**, Illycaffè

## Il finanziamento delle infrastrutture 'leggere'

L'immaterialità di un'infrastruttura 'leggera' non può costituire un limite al suo finanziamento. Occorre modificare la 'consuetudine radicata' di considerare eleggibili per i finanziamenti solo le infrastrutture materiali, che hanno un ritorno economico misurato in base alla tariffa, e valutare, invece, le infrastrutture in base alla loro capacità di attivazione del PIL, misurando il relativo maggior gettito fiscale. Tale sistema consentirebbe di misurare la capacità di *repayment* dell'investimento e della quota di contributo pubblico.

La modularità di un'infrastruttura leggera consente anche di finanziare in *tranche* il progetto. La realizzazione di un 'modulo' sperimentale dell'infrastruttura permette di misurare gli effetti indotti sul PIL, che possono fornire maggiori garanzie di risultato quando, successivamente, il progetto verrà realizzato su larga scala. La definizione di nuovi indicatori che consentano di rendere misurabili gli elementi di creazione di valore economico legati a queste infrastrutture permetterebbe di creare elementi di consenso per mobilitare investimenti e capitali e delineare *policy*.

Poiché queste infrastrutture consentono l'ottimizzazione della *capital allocation* nel rapporto tra costo della realizzazione ed effetti positivi sul PIL è importante ed urgente mobilitare capitali e investimenti su queste vere e proprie infrastrutture 'immateriali'.

Investire in queste infrastrutture, significa, dunque, proiettare le nostre imprese verso il futuro, facendo leva sull'enorme vantaggio di percezione legato alla nostra cultura e al Made in Italy, e consentire al nostro Paese di riconquistare un ruolo centrale sui mercati internazionali.





# Le proposte

## **Desk integrati per *prospective countries***

Promuovere *desk* integrati di competenze professionali multidisciplinari (*network* professionali, banche, ambasciate/consolati, camere di commercio, ecc.)

## **Export Finance**

Mettere a punto strumenti finanziari 'abbassa *spread*' per le aziende che esportano

## **Format distributivi per la valorizzazione del *food***

Coinvolgere investitori pubblici e privati nella realizzazione di *format* distributivi innovativi

## **Rotte aeree**

Studiare nuove forme di finanziamento per massimizzare il ritorno economico dei collegamenti aerei da e verso l'Italia

## **Italian Branding sul web**

Realizzare il *restyling* del portale Italia.it

## **Valorizzazione di alcune filiere:**

### **Wellness**

Promuovere il concept '*Italy: the Wellness Valley*'

### **Meccanica**

Implementare azioni di marketing *branding* per rendere visibile la qualità della meccanica italiana

# Desk integrati per prospective countries



## Un approccio di sistema

Uno dei presupposti necessari per la crescita dell'export soprattutto verso le economie emergenti è lo sviluppo di un approccio di sistema, identificando le modalità più efficaci ed utilizzando le risorse disponibili su iniziative selezionate e a reale valore aggiunto.

In particolare, è urgente canalizzare sforzi e investimenti in termini di:

- 1) filiere produttive: nell'attuale scenario l'esportazione segue logiche di filiera produttiva e non di singolo prodotto. A tal fine è prioritario allocare risorse a favore di quelle filiere italiane ad elevata specializzazione e riconosciute all'estero per l'immagine del *brand* o del prodotto: le '4 A', i 'campioni' nazionali;
- 2) aree geografiche target: l'export italiano è prevalentemente indirizzato verso i paesi europei, di fatto non cogliendo le grandi opportunità delle economie emergenti. Il valore di esportazioni verso la Germania supera nettamente il valore cumulato verso Cina, India, Russia e paesi del Mercosur (Brasile, Paraguay, Uruguay, Argentina). Occorre selezionare aree geografiche target, anche sulla base delle prospettive di crescita delle economie estere, ove concentrare risorse ed iniziative promozionali.

In Italia sono già state definite ed intraprese importanti azioni finalizzate al miglioramento dei servizi a supporto della promozione del Made in Italy, tra cui l'istituzione di una 'cabina di regia', la nuova ICE, la convenzione tra ICE, MISE e MAE per la collaborazione all'estero ed il progetto di aggregazione CDP – SACE – SIMEST.

## Reti '*lean*' per il supporto all'internazionalizzazione

L'organizzazione di reti '*lean*' per il supporto all'internazionalizzazione fa leva soprattutto su strutture professionali e/o di servizio già esistenti nei paesi di sbocco (banche, *network* professionali, ecc.) e con sistemi di costi fissi già impiantati. Queste reti potrebbero essere sfruttate in una logica *lean*, cioè finanziando esclusivamente la componente marginale di supporto all'impresa italiana che intende esportare.



Si pensa, quindi, ad una 'rete di reti' che:

- non aggiunga costi fissi a carico della finanza pubblica (perché sfrutta strutture terze già insediate), minimizzando l'entità del contributo pubblico, da assegnare tramite apposite gare;
- massimizzi le opportunità di relazione e di scambio per l'aumento di contatti generabili da reti già insediate in forze nei paesi importatori.

Un modello di '*multilevel networking*' è una 'rete di reti' che consente di presidiare i mercati esteri attraverso due *desk*: un '*Country desk*' in Italia, che agisce da congiunzione tra il mondo produttivo italiano ed il network professionale all'estero, e un '*Italy desk*' all'estero che sia un accumulatore ed implementatore di politiche, processi ed azioni di promozione del 'sistema Italia' nei paesi target.



Istituzioni e imprese si rivolgono al *Country desk* in Italia per la richiesta di supporto in materia di internazionalizzazione

Il *Country desk* in Italia è la congiunzione tra il mondo produttivo italiano ed il network professionale all'estero per facilitare il trasferimento di informazioni e risorse

L'*Italy desk* all'estero è un 'accumulatore' ed 'implementatore' di politiche, processi ed azioni di promozione del 'sistema Italia' nel paese target

■ ■ Occorre un'agenda condivisa del Paese per chiarire agli operatori nazionali quali sono le strade in cui il Paese vuole investire e quali filiere intende sostenere per consentire loro di essere competitive. ■ ■

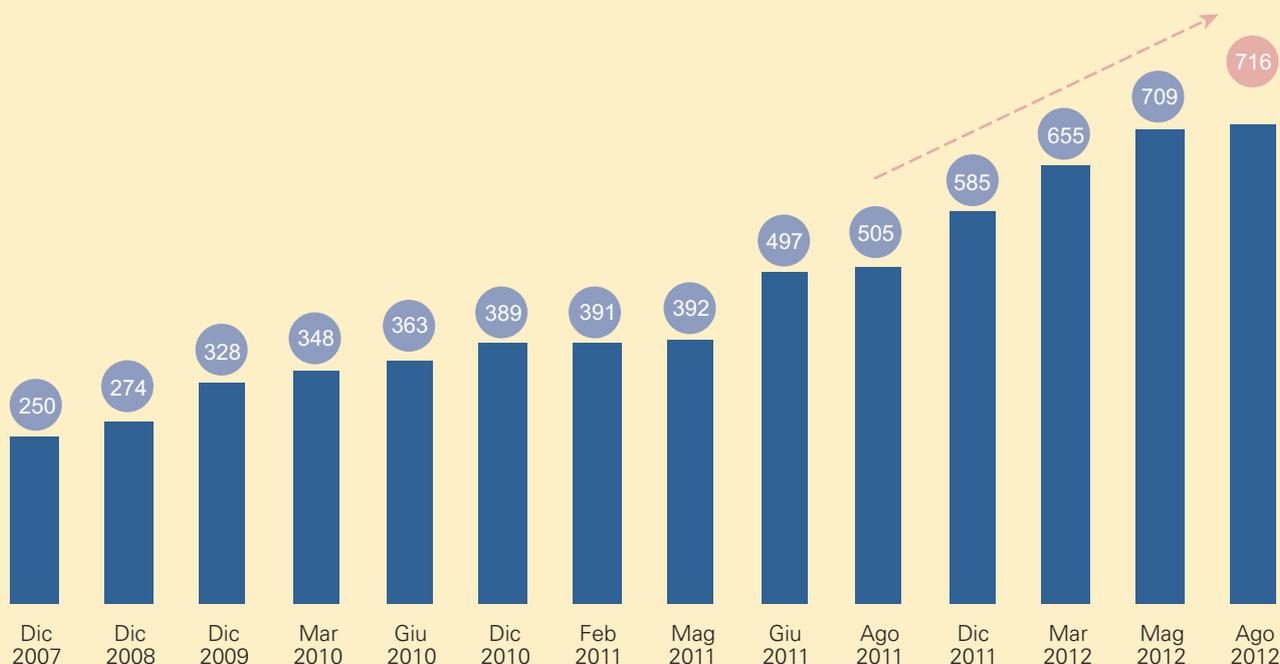
**Guido BARILLA**, Gruppo Barilla

## L'esempio brasiliano: un caso di successo

Le reti *lean* di servizi professionali multilivello sono funzionali alla penetrazione delle aziende italiane in economie ad alto potenziale. L'esperienza realizzata in Brasile tra il 2011 e il 2012 grazie alla collaborazione 'informale' di KPMG, Confindustria e Ambasciata Italiana a Brasilia costituisce un esempio di internazionalizzazione replicabile. Anche grazie all'approfondita analisi condotta sul mercato brasiliano, l'ebook 'Modello di sviluppo industriale del sistema Italia in

Brasile', è stato possibile incrementare significativamente la presenza italiana nel paese latinoamericano, passata, in un solo anno, da 450 a 750 aziende circa. Si tratta di ingegnerizzare questi processi per realizzare *desk* integrati che favoriscano l'ingresso delle aziende italiane in altre economie emergenti (ad esempio Russia, India, Cina, Turchia e Vietnam).

## Evoluzione del numero di aziende italiane in Brasile

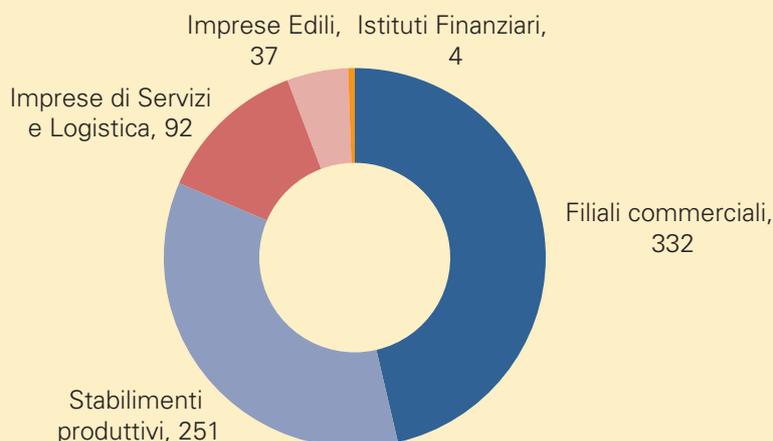


Fonte: 'Modello di sviluppo industriale del sistema Italia in Brasile' a cura di KPMG, Confindustria, Ambasciata d'Italia a Brasilia

In Brasile si contano oltre 20 'grandi gruppi' italiani: tra cui Fiat Group, Pirelli, Ferrero, Barilla, Campari, Lavazza, Finmeccanica, Telecom Italia, Azimut Benetti, Eni, Enel, Mossi e Ghisolfi, Impregilo, Ghella, Luxottica, Generali, Alitalia, Natuzzi, Techint, Prysmian, Maire Tecnimont, Marcegaglia, Intesa Sanpaolo, UniCredit, Ubi Banca e Banca Popolare di Vicenza.

La presenza dell'Italia in Brasile è, altresì, legata ad un numero considerevole di imprese di piccole e medie dimensioni che, con le loro filiali produttive e commerciali diffuse su tutto il territorio, si sono distinte per la qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

## Composizione della presenza italiana in Brasile



Fonte: 'Modello di sviluppo industriale del sistema Italia in Brasile' a cura di KPMG, Confindustria, Ambasciata d'Italia a Brasilia

# La proposta

Con il supporto di una 'cabina di regia' pubblico/privata realizzare *desk* integrati (banche, camere di commercio, ambasciate/reti consolari, società di consulenza, ecc.) che grazie ai sistemi relazionali e alle competenze professionali possano accelerare i processi di penetrazione delle imprese italiane in mercati ad alto potenziale, modellizzando l'esperienza realizzata in Brasile.

# Export Finance



Per cogliere la domanda proveniente dai nuovi mercati sono necessari nuovi strumenti finanziari ed istituzioni dedicate per il sostegno e la promozione dell'export.

In quest'ottica, esiste già la convenzione 'Export Banca', l'accordo siglato da Cassa Depositi e Prestiti, SACE, SIMEST e ABI per il supporto finanziario all'esportazione e l'internazionalizzazione delle aziende italiane.

È necessario però potenziare i prodotti di sostegno all'export già in cantiere e operativi, considerando la possibilità di istituire una vera e propria *Export Bank* di matrice pubblica, sul modello tedesco della KfW-Ipex.

## Strumenti 'abbassa spread'

Nell'ultimo anno per le nostre imprese si è acuito il tema dello *spread* sul costo del finanziamento (che tuttavia si sta normalizzando).

L'export italiano è storicamente molto forte nei beni di consumo di fascia alta, spesso prodotti in Italia, e nelle grandi produzioni (infrastrutture, impianti, ecc.). In entrambi gli ambiti di eccellenza del nostro export, il *cost of funding* dell'impresa è un fattore di competizione importante, che diventa addirittura decisivo nelle grandi produzioni, che si finanziano con operazioni pluriennali, con molta leva e margini bassi. 200 *basis point* di differenza nel costo del finanziamento tra un impiantista italiano e uno tedesco possono ora decidere a nostro sfavore la competizione, a parità di altre condizioni.

Dati i vincoli di finanza pubblica e le regole del mercato, è necessario essere estremamente selettivi nelle forme di sostegno alla riduzione di questo *gap* di competitività. In questa prospettiva è opportuno ragionare su diverse direttrici:

- 1) interventi di mitigazione diretta del *cost of funding* per l'impresa che esporta (o, specularmente, per il soggetto estero che compra beni dall'impresa italiana). Ad esempio, di recente Carnival ha ricevuto un *buyer's credit* dal 'sistema Italia' (CDP, SACE, banche italiane) per acquistare una nuova nave da Fincantieri. Solo questo intervento sul tasso ha consentito a Fincantieri di aggiudicarsi una commessa che altrimenti sarebbe andata ad un cantiere tedesco. Questi interventi non possono che



essere molto mirati e sorretti da un chiaro interesse pubblico.

- 2) introduzione di forme di garanzie dell'*equity*, emesse a copertura degli investimenti in capitale nelle piccole e medie imprese esportatrici.
- 3) azioni '*soft*', con costi marginali rispetto alle dimensioni finanziarie in campo, ma in grado di creare valore in modo esponenziale. Un esempio: uno studio di fattibilità qualificato su un progetto di internazionalizzazione rende il progetto più 'bancabile', in termini di ampiezza del credito ottenibile e riduzione del tasso, rispetto a un'iniziativa non adeguatamente analizzata. Su progetti di dimensione medio-grande, il finanziamento di questi studi diventa del tutto insignificante rispetto al beneficio di 'bancabilità' che generano.

Queste direttrici di azione possono generare, se ben progettate, benefici in termini di maggiori entrate fiscali e di minori oneri sociali a carico della finanza pubblica.



**Flavio Valeri**, Presidente e Consigliere Delegato Deutsche Bank  
**Luisa Todini**, Presidente Comitato Leonardo  
**Fabio Gallia**, Amministratore Delegato BNL/BNP

## L'esempio giapponese

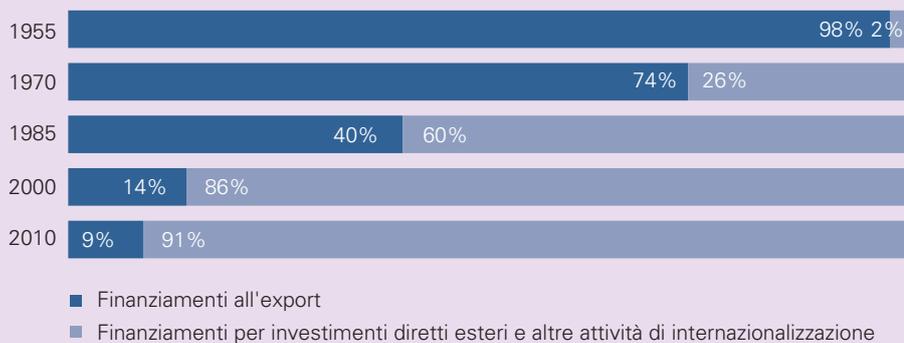
Nell'esperienza giapponese, la banca per l'export JBIC nel tempo ha spostato la strategia di sostegno alle aziende che intendono internazionalizzarsi dal finanziamento delle sole esportazioni al finanziamento per investimenti diretti esteri (investimenti *greenfield*, acquisizioni, *joint venture* commerciali, *joint venture* produttive).

Infatti, nel 1955 il 98% dei finanziamenti era finalizzato all'export, mentre nel 2010 il 91% dei finanziamenti si è

indirizzato verso investimenti diretti esteri e altre forme di internazionalizzazione.

Da questo punto di vista, il nostro Paese, ancora legato ad un concetto 'antico' di internazionalizzazione, vale a dire di produzione in Italia ed esportazione dei prodotti all'estero, deve oggi spostare risorse su nuovi modi di sostegno delle imprese che intendono aprirsi al mercato globale.

## Il sostegno finanziario di JBIC a export e internazionalizzazione



Fonte: JBIC

## L'esempio tedesco

Il *benchmark* tedesco sfrutta una strategia integrata con una chiara organizzazione a supporto del processo di internazionalizzazione:

a. un'unica interfaccia cui rivolgersi per la richiesta di informazioni, in Germania (IHK, vale a dire il sistema di Camere di Commercio nazionale) e all'estero (AHK, la rete globale di Camere di Commercio tedesche presso i paesi esteri)

b. un'elevata specializzazione degli enti centrali e chiara definizione dei ruoli e delle attività svolte

c. il supporto da parte di un'*export bank* di matrice pubblica, KfW-Ipex, che fornisce strumenti *ad hoc* per il finanziamento dei processi di internazionalizzazione delle imprese.

■■ lo invito veramente a considerare se non valga la pena di fare un'*export bank* alla velocità della luce. ■■

**Flavio VALERI**, Deutsche Bank



# La proposta

Sondare la disponibilità di istituti di credito e altri intermediari finanziari a mettere a disposizione delle aziende che esportano strumenti finanziari 'abbassa *spread*': mitigazione del *cost of funding*; garanzie all'*equity*; forme di *buyer's credit* per le aziende estere che acquistano in Italia.

# Format distributivi per la valorizzazione della filiera agroalimentare

Per la forte frammentazione della filiera agroalimentare italiana (che conta circa 2 milioni di soggetti presenti nelle diverse fasi produttive e distributive), i *format* distributivi innovativi costituiscono un'importante infrastruttura *lean* su cui far leva per il recupero di competitività. Queste piattaforme consentirebbero di superare, almeno per alcune produzioni, il vincolo della modesta forza competitiva dei prodotti Made in Italy presso la GDO su scala mondiale.

*Concept* innovativi di distribuzione fisica, ad alto contenuto di esperienza, rappresentano anche piattaforme ideali di riferimento su cui appoggiare lo sviluppo dell'*e-commerce* italiano.

Alcuni imprenditori italiani sono stati straordinari, ciascuno nel proprio settore, a realizzare *format* distributivi innovativi che hanno contribuito, in modo importante, al successo delle strategie commerciali determinando ricadute positive per intere filiere/settori.

In particolare, *Eataly*, in larga misura attraverso una grande ed efficacissima innovazione del *format* distributivo, sta contribuendo in modo importante all'affermazione del *food* italiano di qualità nel mondo (si pensi che il punto vendita di New York registra circa 7 milioni di visitatori all'anno). Tutta la filiera agroalimentare di qualità ne beneficia in modo straordinario. Il Made in Italy anche in questo caso può trarre un enorme vantaggio competitivo dalla diffusione degli *store Eataly*, sia nel mondo di cultura occidentale (Americhe, Europa), sia in altre aree geografiche che conoscono e apprezzano la cultura occidentale (Giappone e altri paesi selezionati).

■ ■ La sfida di ieri oggi e domani è quella di far sì che la conversazione e comunicazione con il consumatore rimanga accesa 24 ore al giorno perché è questo quello che ci stanno chiedendo. ■ ■

■ ■ La volontà di dare un'esperienza al consumatore lontano da casa nostra significa diventare 'domestici' in quei paesi. ■ ■

**Andrea GUERRA**, *Luxottica*



Questa filiera si potrebbe anche prestare ad una dilatazione orizzontale con imprenditori di segmenti contigui e *format* sostanzialmente diversi ma che sfruttino il potenziale dei collegamenti percettivi positivi: *Italian food* → *qualità italiana artigianale* → *ristorazione italiana* → *dieta mediterranea* → *wellness ecc.*

Questi 'collegamenti percettivi' sono comparabili, in termini di valore, a dei *brand* a diffusione mondiale e rappresentano, quindi, se ben valorizzati, degli acceleratori straordinari del successo di marketing dell'*Italian food* nel mondo.



**Andrea Guerra**, Amministratore Delegato Luxottica  
**Andrea Illy**, Presidente Illycaffè  
**Guido Barilla**, Presidente Gruppo Barilla

## Strategie di valorizzazione della filiera agroalimentare: alcuni esempi

### Eataly

Eataly è una catena distributiva di prodotti alimentari di alta gamma che si caratterizza per l'attenzione alla qualità. Eataly ha 19 punti vendita in Italia, Stati Uniti e Giappone e il fatturato 2011 del gruppo è stato pari a 220 milioni di Euro. Il successo di Eataly ha contribuito a promuovere il *food* italiano di qualità nel mondo e a renderlo un vero e

proprio *status symbol*. Basti pensare che il punto vendita di New York è il terzo luogo più visitato di Manhattan dopo l'Empire State Building e il Metropolitan Museum e genera un fatturato di 80 milioni di Dollari all'anno. Nel nuovo punto vendita di Roma sono previsti 6 milioni di visitatori all'anno.

### Nespresso

Nespresso è una catena di distribuzione di caffè creata dal Gruppo Nestlé, presente in più di 50 paesi con circa 270 negozi. Nespresso ha puntato la propria campagna di marketing sull'offerta di prodotti di eccellenza e sull'attenzione per il cliente. La strategia di Nespresso è stata perseguita grazie a prodotti di qualità e ad

investimenti in ricerca e sviluppo, che hanno portato l'azienda a brevettare un nuovo metodo di produzione di caffè tramite le ormai famose 'capsule'. Ad oggi i prodotti Nespresso vengono venduti in negozi che sono delle vere e proprie 'boutique', nelle quali si fa particolare attenzione al servizio alla clientela.

### Starbucks

Starbucks è una grande catena internazionale di caffetterie, fondata negli Stati Uniti. Ad oggi Starbucks è presente in 58 paesi e conta quasi 20.000 *store* in tutto il mondo. Il fatturato del gruppo si attesta a 11,7 miliardi di Dollari. Starbucks è un *brand* famoso in tutto il

mondo e si caratterizza per gli elevati standard di qualità del prodotto. L'attenzione all'etica e all'ambiente è uno dei punti di forza del marketing e della comunicazione di Starbucks.

### Autogrill

Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione e vendita al dettaglio per chi viaggia. Presente in 35 paesi con 5.300 punti vendita, genera un fatturato pari a 5,8 miliardi di Euro. All'interno degli *store* Autogrill, oltre al servizio di ristorazione, viene

effettuata la vendita *retail* di prodotti tipici locali. Il gruppo ha consolidato la propria *leadership* anche attraverso acquisizioni internazionali e processi di integrazione e riorganizzazione. Autogrill gestisce oggi un portafoglio di oltre 350 marchi di qualità.



# La proposta

Proporre a soggetti istituzionali e privati investimenti in *format* distributivi innovativi in grado di valorizzare l'intera filiera dell'agroalimentare italiano. Il *case study* di riferimento è quello di Eataly, modello distributivo ad alto contenuto di esperienza capace di comunicare la qualità e l'autenticità del *food* italiano.

# Rotte aeree



L'economia del terziario avanzato e la globalizzazione hanno determinato due grandi cambiamenti.

- Il processo di dematerializzazione dei beni ha aumentato considerevolmente l'importanza del trasporto passeggeri, rispetto a quello delle merci, e dunque la libera circolazione di idee, relazioni, cultura, abitudini di consumo.
- La dispersione geografica delle direttrici economiche e l'allontanamento delle aree produttive dai mercati di sbocco (tradizionali ed emergenti) rende necessario il riavvicinamento della domanda all'offerta.

Per rispondere a questi nuovi bisogni negli ultimi 50 anni si è assistito ad una profonda trasformazione dei trasporti e l'aereo è diventato il vettore dominante, anche per la velocità di adattamento dell'infrastruttura.



**Franco Masera**, Senior Advisor, KPMG



## Evoluzione dei trasporti in Europa (raggio medio e vettori dominanti)

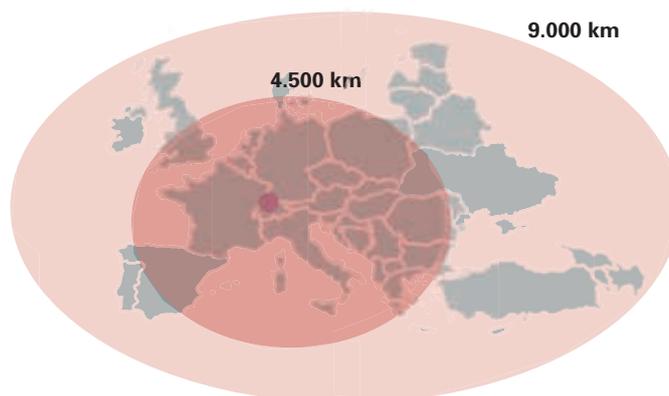
1960 – 1990

Vettore dominante: ferro/gomma



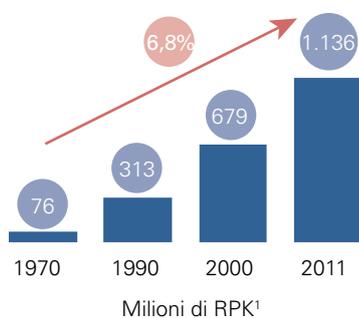
1990 – 2010

Vettore dominante: aereo

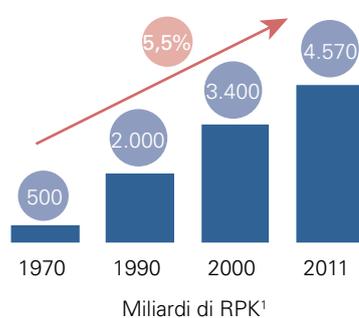


## Traffico aereo: dinamica del numero dei passeggeri

Numero dei passeggeri in UE



Numero dei passeggeri a livello globale



Fonte: OECD\*

Fonte: Boeing

\* NB: il grafico si basa sui valori dei 26 paesi dell'UE. Per il 1970 e il 1990 non tutti i paesi hanno fornito i dati.

<sup>1</sup> Revenue Passenger Kilometres

In questo contesto, il 'sistema Italia' rischia di perdere competitività, trovandosi in una posizione marginale, rispetto alle principali rotte europee ed internazionali, e potendo contare su un'infrastruttura basata essenzialmente su 'ferro e gomma'.

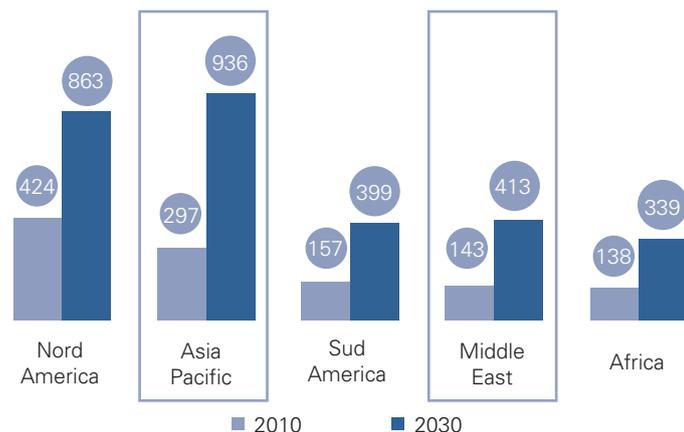
## La marginalità dell'Italia rispetto alle rotte intercontinentali ed europee

### Hub and spoke overflight



Tuttavia si prevede che nei prossimi vent'anni l'area asiatica diventerà il primo bacino di traffico intercontinentale, superando l'Europa e il Nord America.

### Previsione dei flussi di traffico aereo da e per l'Europa (billion revenue passenger kilometres)



Fonte: Boeing

L'Italia per la sua posizione geografica potrebbe rappresentare un valido punto di accesso in Europa per i vettori del *Middle East*/asiatici.

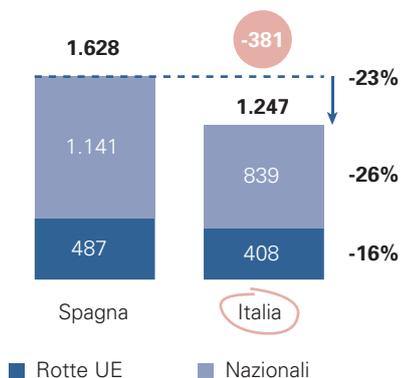
Potenziare il trasporto aereo consentirebbe, dunque, all'Italia di superare questi svantaggi competitivi e recuperare i *gap* di 'connettività' rispetto agli altri paesi europei e quelli dovuti alla frammentarietà del territorio italiano.

■ I nuovi, massicci flussi del turismo devono essere attratti proprio dall'Asia e in particolare da Hong Kong. Alcuni miliardari dell'ex colonia inglese sono già *habitué* delle vacanze in Italia... ma non ci sono sufficienti aerei per l'Italia... Lo sbarco diretto in Italia è fondamentale perché il maggior valore aggiunto dalle spese dei turisti resti nel Paese... Il flusso di capitali che dai turisti può arrivare dalla Cina e da Hong Kong è davvero molto rilevante. ■

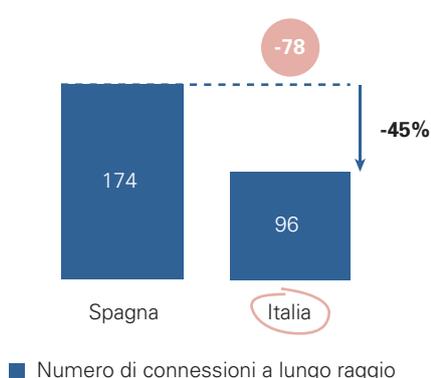
**Paolo PANERAI**, Milano Finanza

## Il gap italiano rispetto a paesi con maggiore connettività (Spagna)

### Numero di connessioni europee

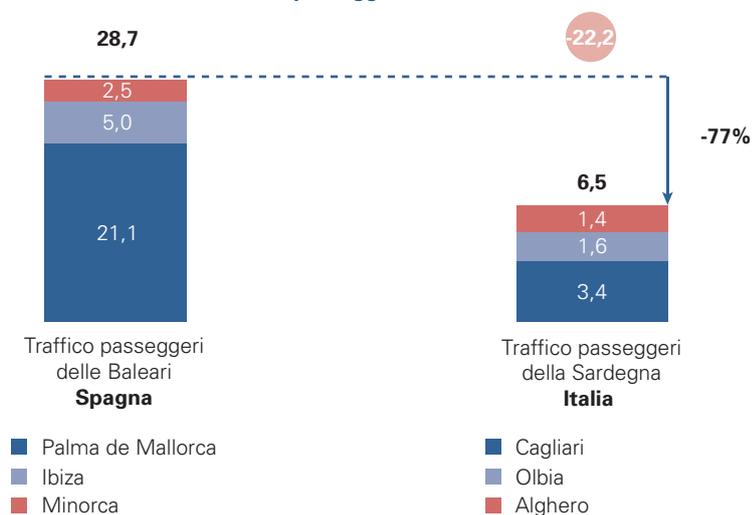


### Numero di connessioni a lungo raggio (rotte extra UE dei principali hub nazionali)



Fonte: ICCSAI Fact Book 2012

### Volumi di passeggeri nel 2010, milioni



Fonte: Aena Annual Report 2010 e Assareoporti

## La frammentazione della popolazione in Italia e nei principali paesi europei

	% di popolazione nelle prime 4 città
Regno Unito	40%
Francia	20%
Spagna	12%
Germania	8%
<b>Italia</b>	<b>7%</b>

Le rotte aeree sono, dunque, un'infrastruttura a tutti gli effetti dell'economia del terziario avanzato. Sono, inoltre, delle infrastrutture 'leggere' per gli investimenti ridotti, i tempi brevi, la modularità di realizzazione e la flessibilità nel cambiamento delle direttrici.

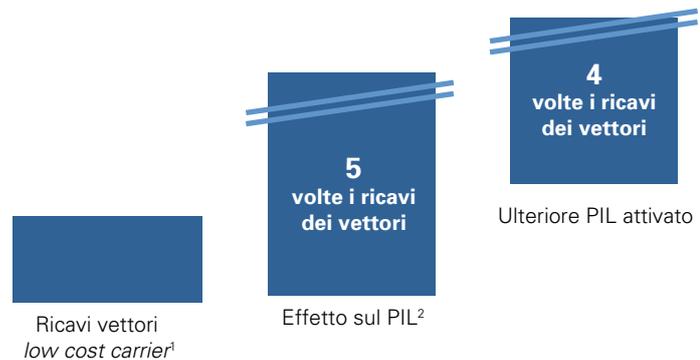
Banca d'Italia ha elaborato un modello econometrico che, attraverso una serie di variabili strumentali, misura gli impatti positivi dell'incremento dei collegamenti *point-to-point* sul turismo internazionale in ingresso.

Lo studio mostra come l'aumento delle rotte abbia in media generato un impatto positivo sul turismo, con effetti più significativi nel Centro-Sud Italia.

L'investimento e lo sviluppo delle rotte aeree rappresentano, dunque, un'importante opzione strategica, che deve essere colta e sostenuta dalla politica industriale del Paese.

In quest'ottica il finanziamento delle rotte è un eccellente acceleratore del PIL: lo studio ENAC/KPMG stima un moltiplicatore del PIL di 9 volte superiore al costo del biglietto.

### Il moltiplicatore del PIL attivato da una nuova rotta *point-to-point*



<sup>1</sup> Prezzo del biglietto calcolato da analisi KPMG su dati ICCSAI relativi alla rilevazione dei prezzi delle prime 20 rotte europee *low cost carrier*

<sup>2</sup> Per spesa turistica derivante dai flussi *incoming*, 50% del totale passeggeri dei *low cost carrier*

Fonte: Studio sul traffico *low-cost*, ENAC

Un'analisi KPMG dimostra, in particolare, come il finanziamento pubblico delle rotte *point-to-point* determini benefici sul PIL del territorio in un rapporto 70:1, per gli impatti positivi indotti dall'*incoming* turistico, per la valorizzazione di *asset* immobiliari e per altri scambi commerciali correlati. Attualmente il finanziamento pubblico di una rotta *point-to-point*, sostenuto prevalentemente dagli aeroporti, è intorno al 12% del costo del biglietto.

Occorre, però, passare da una logica territoriale ad una strategia di sistema con un disegno organico e con il coordinamento del governo, evitando dispersioni e inefficienze legate alla competizione tra aeroporti, e finanziare le rotte a valore aggiunto con opportuni strumenti (gare pubbliche).

# La proposta



Studiare, a livello di sistema, nuove forme di finanziamento e definire eventuali 'bandi di gara' che consentano di massimizzare il ritorno economico dei collegamenti aerei *point-to-point* e delle connessioni intercontinentali. In particolare, l'obiettivo strategico sarebbe quello di individuare dei *carrier del Far East* interessati a fare dell'Italia uno dei propri *hub*.

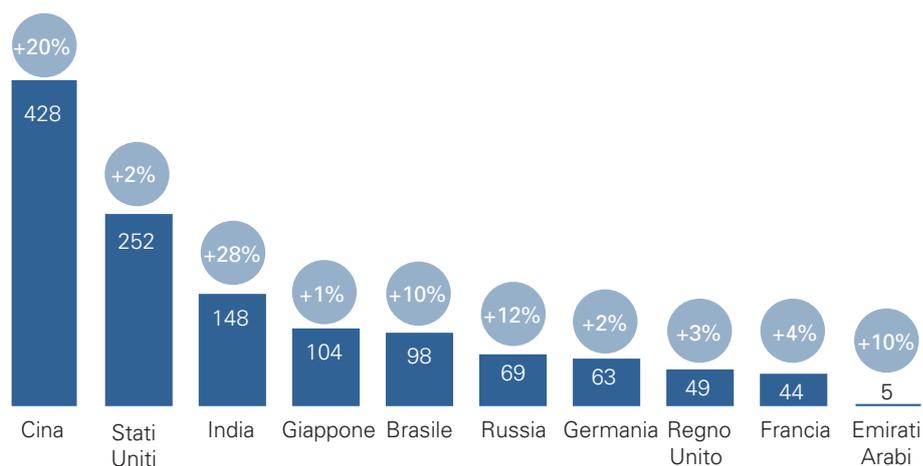
# Italian Branding sul Web



Gli oltre due miliardi di utenti internet a livello globale rappresentano un mondo dalle potenzialità ancora largamente inesplorate in termini di business. Le ricerche di informazioni su beni e servizi *online* riflettono, infatti, gli interessi reali dei consumatori.

L'analisi condotta da Google in occasione di Italy Works ha preso in considerazione 10 paesi con economie diverse e ha selezionato alcune parole chiave del Made in Italy (nomi di *brand* e parole generiche).

## I paesi analizzati - Utenti unici internet nel 2012, milioni e CAGR% (2009-2012)



Fonte: Google



Il trend delle ricerche effettuate sul motore di ricerca Google relativamente a queste parole chiave risulta di ben 3 volte maggiore rispetto alla crescita delle esportazioni del nostro Paese (nel primo semestre 2012 +13% di ricerche su termini analizzati contro il +4% delle vendite Made in Italy all'estero). Questo dimostra che l'export italiano ha un significativo potenziale di crescita.

I paesi con maggior numero di ricerche sul 'Made in Italy' sono Stati Uniti ed Europa, mentre Francia e Stati Uniti hanno un trend di crescita a doppia cifra (+16% e +10% nel primo semestre 2012 rispetto al primo semestre 2011). Il Brasile, che segue la Francia come volumi di ricerche con una crescita del 19%, è un paese che mostra forte interesse per i prodotti italiani. Mentre Giappone, India e Russia, partendo da volumi di ricerche più contenuti, crescono di più in assoluto (rispettivamente +44%, +36% e +29%).



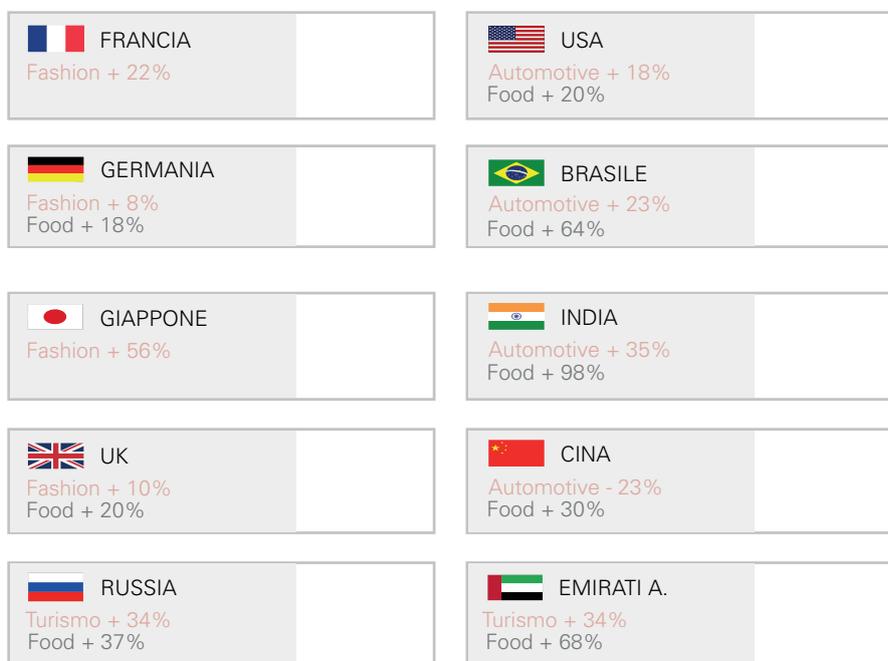
**Carlo D'Asaro Biondo**, Vice Presidente Europa, Africa e Medio Oriente Google

La categoria che riscuote maggior successo nelle ricerche sul Made in Italy negli Stati Uniti e in Brasile è l'Auto, in Europa la Moda, il Turismo in Russia ed Emirati Arabi.

In Cina la flessione delle ricerche è legata alla riduzione nel settore Auto. In Francia e Giappone la Moda è la categoria più cercata e quella che registra i tassi di crescita più alti nell'ultimo anno.

In 8 paesi su 10 l'Alimentare Made in Italy è la categoria che cresce di più in termini percentuali anno su anno.

### Analisi di settore per area geografica



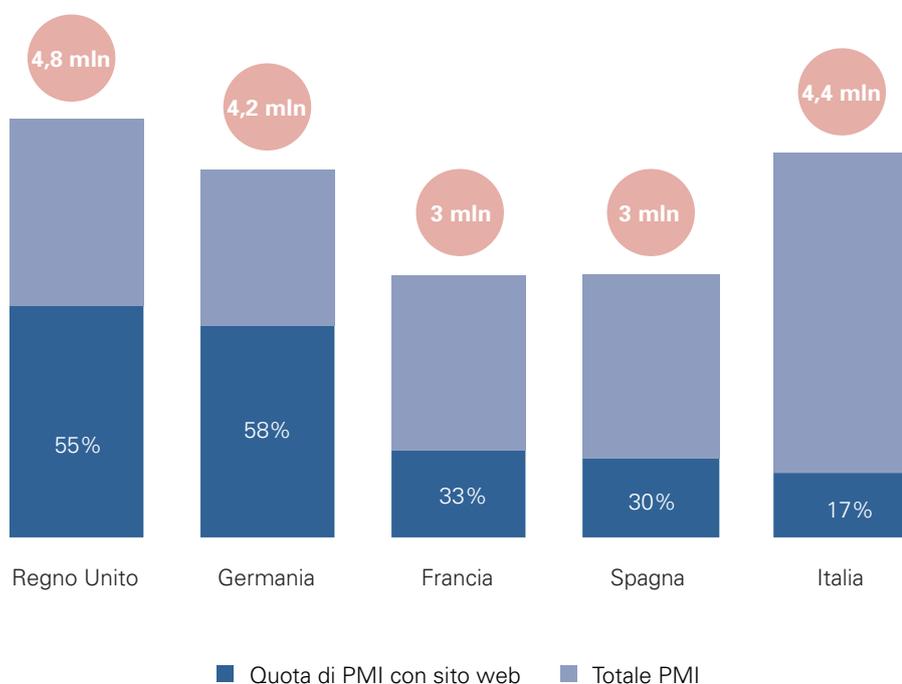
- Categoria con maggiore volume di ricerca e relativo tasso di crescita (primo semestre 2012 vs primo semestre 2011)
- Categoria con crescita più alta

Fonte: Google

Un forte contributo alla crescita delle ricerche sul Made in Italy in rete deriva dall'esplosione dell'uso di *smartphone* e *tablet* (20% del totale delle ricerche analizzate, +88% nel primo semestre 2012 rispetto allo stesso periodo di un anno fa).

Essere trovati sul web offre alle aziende italiane visibilità e possibilità di una significativa crescita del business. Tuttavia la condizione necessaria perché questo si trasformi in una reale opportunità è un'attiva presenza sul web.

### PMI con sito internet



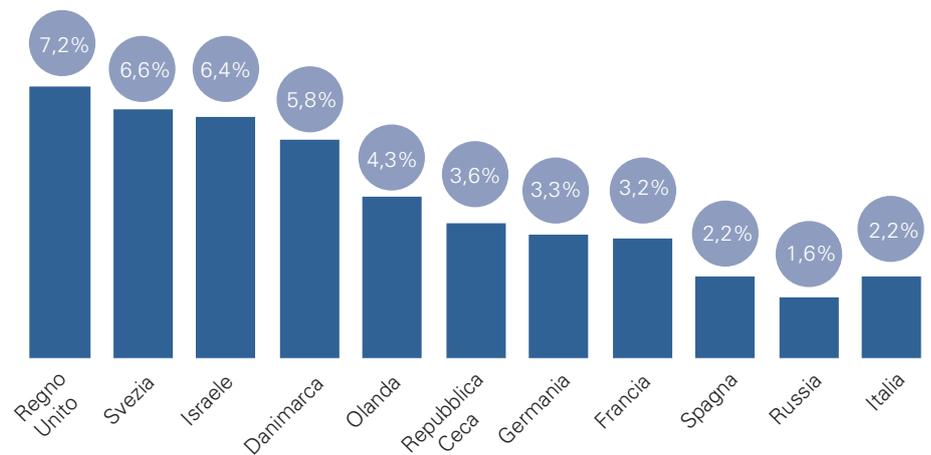
Fonte: ICT Eurisko 2010

I dati sul *mobile* dimostrano anche l'importanza di sviluppare una presenza digitale ottimizzata, non solo per il computer, ma anche per *smartphone* e *tablet*, che diventeranno nei prossimi anni tra i primari canali di accesso a internet.

Digitalizzare le aziende italiane e portarle *online* è la grande sfida dei prossimi anni: coglierla consentirà alle PMI di migliorare significativamente le *performance*.

Google stima, infatti, che oggi solo il 2% del PIL italiano provenga dal digitale. Nel 2015, questa percentuale potrebbe raggiungere il 3 - 4%, se si considera solo internet, e il 5 - 6%, se si include il *mobile*. Per ottenere un incremento così rilevante occorre potenziare la presenza del '*Brand Italy*' *online*.

### Valore del PIL internet (% sul PIL totale)



Fonte: BCG

Esistono dati concreti che misurano l'impatto positivo della presenza sul web delle PMI: aumento dell'1,2% dei ricavi negli ultimi tre anni, incremento del 65% della produttività, aumento delle assunzioni di personale del 34% e incidenza del fatturato estero del 15% per gli operatori a più elevato grado di digitalizzazione (studio Google).

Il digitale rappresenta, dunque, un *asset* fondamentale per la globalizzazione dei marchi del Made in Italy e occorre che diventi una priorità strategica nell'agenda di sviluppo dell'Italia.

Il PIL digitale, quello generato cioè dalle tecnologie che permettono sia l'*e-commerce* che l'utilizzo del web in generale, rappresenterà facilmente il 5 - 6% del PIL entro due anni.

**Carlo D'ASARO BIONDO**, Google

# La proposta

*Restyling* del portale Italia.it per avvicinare le imprese italiane ai mercati a più elevato potenziale e per creare punti d'ingresso digitali in grado di indirizzare la domanda di turismo proveniente dall'estero. Proteggere il '*Brand Italy*' sul web, certificando i valori di qualità ed autenticità che esso esprime attraverso i marchi 'digitali' DOC/DOP.

# Valorizzazione di alcune filiere

## Wellness

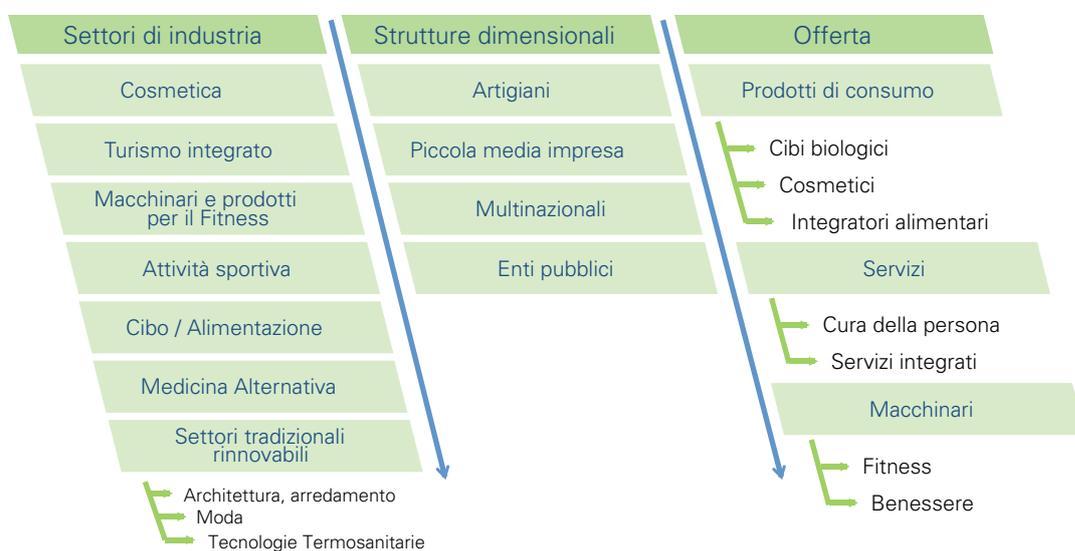


### Wellness economy: un'opportunità per lo sviluppo del PIL e l'attrazione turistica

L'industria del *wellness* rappresenta uno dei fenomeni socio-economici più interessanti del ventunesimo secolo. Il *wellness*, oltre ad essere una filosofia di vita che mette al centro il benessere della persona, è diventato anche un nuovo parametro non economico per misurare il progresso di una società.

La filiera del *wellness* è costituita da un complesso di imprese, di diverse strutture dimensionali (artigiane, PMI, multinazionali, enti pubblici) e appartenenti a diversi settori industriali (cosmetica, macchinari e prodotti per il *fitness*, cibo/alimentazione, medicina alternativa, turismo integrato, ecc.), che soddisfano bisogni complessi di consumatori evoluti.

### La filiera del wellness



In Italia la filiera ha un giro d'affari complessivo pari a 15 miliardi di Euro, che negli ultimi 10 anni ha avuto un tasso di crescita di circa il 7 - 8%, con 34.542 imprese attive e 70 mila addetti. Si stima siano oltre 1 milione gli italiani che scelgono una vacanza benessere all'interno dei confini nazionali.

### I numeri chiave della filiera del wellness

I numeri chiave del Wellness	
Giro d'affari (Italia) complessivo <sup>1</sup>	15 miliardi di Euro
Giro d'affari (USA) complessivo <sup>1</sup>	500 miliardi di Dollari
Tasso di crescita negli ultimi 10 anni	+ 7-8%
Numero di Imprese attive in Italia	34.542
Tasso di crescita del numero di attività (2004-2008)	+24%
Numero di addetti	70.000

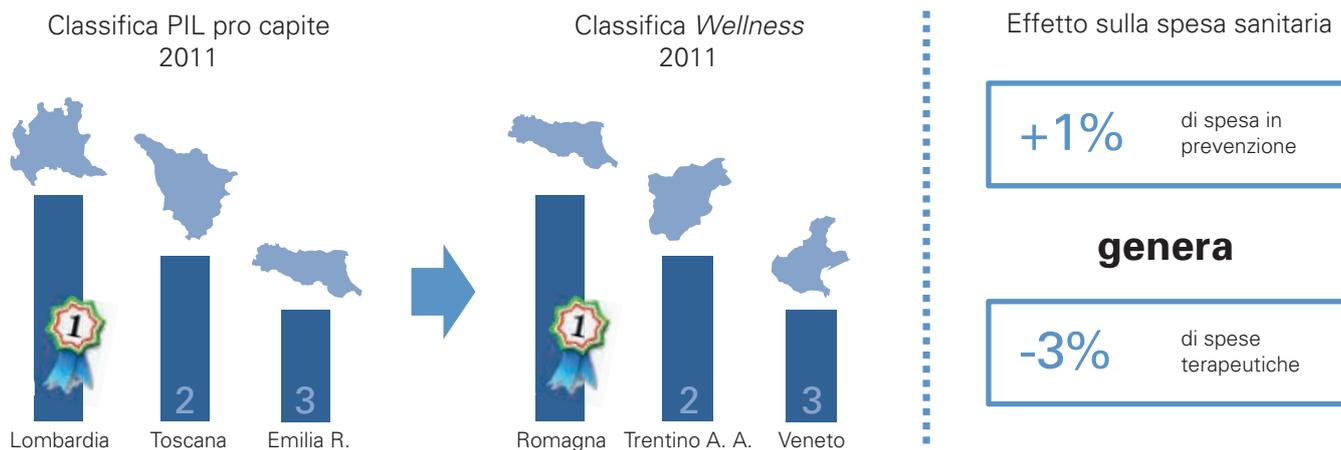
<sup>1</sup> include centri estetici, palestre, produttori di articoli sportivi, integratori alimentari, turismo termale



**Giovanni Malagò**, Membro Giunta Esecutiva del CONI  
**Bernabò Bocca**, Presidente Federalberghi  
**Nerio Alessandri**, Presidente Technogym

Infatti, è sempre più evidente anche in Italia la relazione diretta esistente tra stile di vita *wellness* e qualità della vita percepita dai cittadini, e il conseguente effetto sulla spesa sanitaria (il +1% di spesa in prevenzione determina il -3% di spese terapeutiche).

### La relazione tra stile di vita *wellness* e qualità della vita percepita



L'immagine e il valore percepito del nostro Paese su scala internazionale, soprattutto nel mondo occidentale, si associa agevolmente al concetto di *wellness* (clima, natura, *food* di qualità, cultura, ecc.). Questo vettore percettivo positivo può costituire un fattore di vantaggio competitivo di straordinario valore per la differenziazione strategica dell'attrazione turistica.

Occorre, dunque, studiare un percorso di sviluppo strategico, lavorando su qualità dell'offerta e promozione dei singoli siti ricettivi e facendo leva sulla capacità di cogliere bisogni complessi ed integrati per creare una filiera di distretto. Bisogna potenziare il sistema di infrastrutture già esistente che si adatta perfettamente al 'sistema *wellness*' (strutture ricettive, centri benessere, ecc.) in grado di soddisfare il 'nuovo consumatore di benessere'.

La qualità della vita italiana è riconosciuta come il vero Made in Italy nel mondo... l'unico Made in Italy che non è delocalizzabile perché non lo possono copiare neppure i cinesi! Allora la provocazione, lo stimolo, la riflessione è: perché non creare una struttura trasversale a livello istituzionale in grado di valorizzare quello che è il DNA naturale del nostro Paese?

**Nerio ALESSANDRI**, Technogym

A photograph of a spa interior. In the foreground, a large, shallow, rectangular hot tub with a mosaic tile border is partially visible. The background shows a room with light-colored walls, a wooden chair, a wooden bench, a large potted plant, and a lounge chair with a dark cushion. The overall atmosphere is calm and relaxing.

# La proposta

Realizzare uno studio di fattibilità intorno al concept '*Italy: the Wellness Valley*', partendo da alcune esperienze di successo condotte a livello territoriale (Emilia Romagna e Trentino Alto – Adige) e coinvolgendo alcuni *stakeholder* rilevanti (amministrazioni locali, banche, assicurazioni, AUSL).

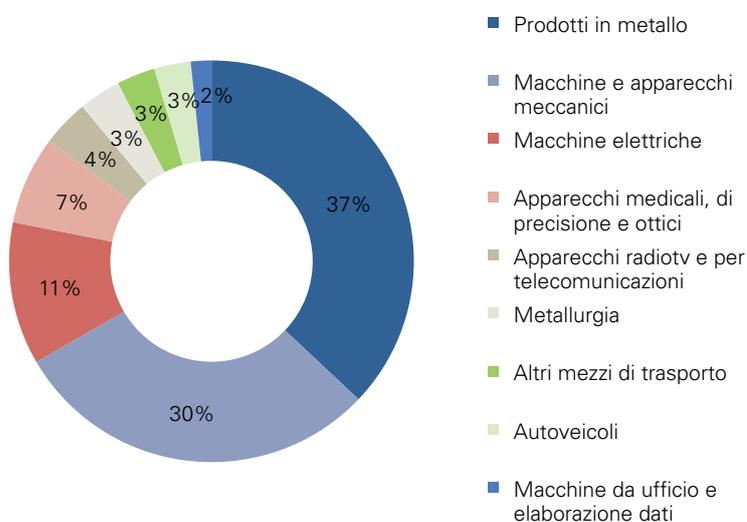
# Meccanica



## La meccanica: una filiera strategica per il Made in Italy

Il marchio 'Made in Italy' è stato tradizionalmente associato alla moda e all'alimentare. L'Italia però è leader a livello internazionale anche nell'industria meccanica. Il settore conta circa 60 mila aziende, per un totale di 1,6 milioni di addetti, e include produzioni molto diverse fra loro (metallurgia, *automotive*, macchine elettriche, ecc.).

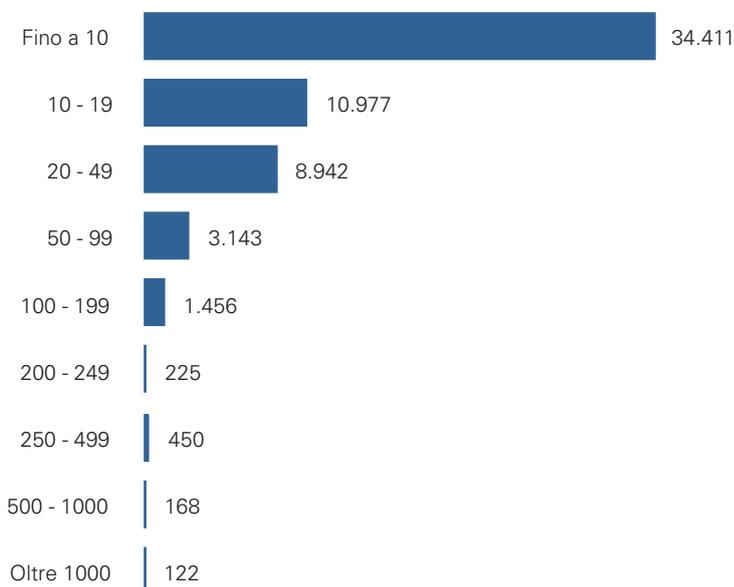
### Imprese dell'industria metalmeccanica per settore di attività (%)



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Federmeccanica

La filiera della meccanica, come molte delle principali filiere del Made in Italy, si caratterizza per una forte frammentazione e per la prevalenza di aziende di piccole dimensioni.

### Imprese dell'industria metalmeccanica per classi di addetti

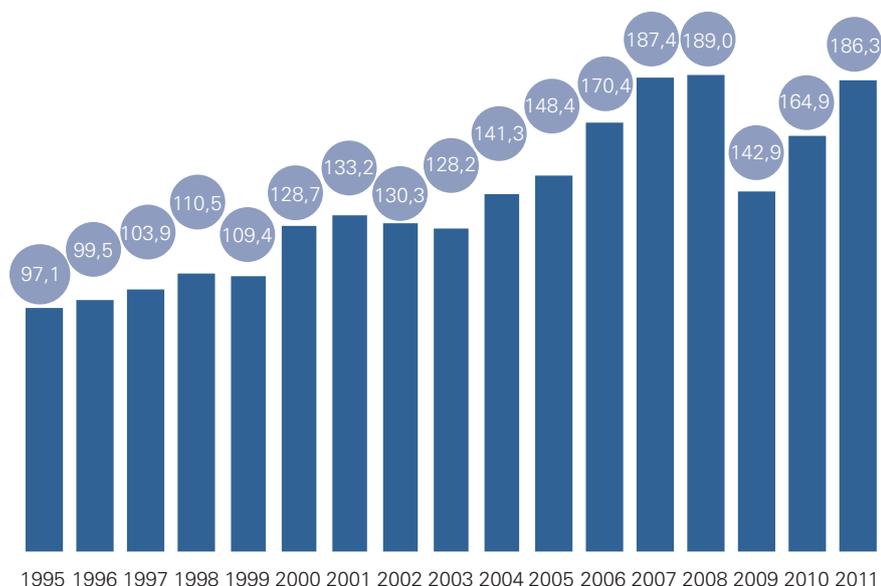


Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Federmeccanica

Nel 2011 il valore aggiunto del comparto è stato pari a 100 miliardi di Euro (pari al 7,3% sull'intera economia e al 39,5% rispetto al comparto dell'industria in senso stretto), mentre il valore delle esportazioni è stato pari a 186 miliardi di Euro, vale a dire circa il 50% dell'intero export italiano.

Dopo un periodo di crisi, registrato soprattutto nel 2009, l'export del settore ha ripreso a crescere e si attesta oggi su valori paragonabili a quelli del 2008.

### Andamento delle esportazioni del settore della meccanica, 1995-2011 (miliardi di Euro)



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory su dati Federmeccanica

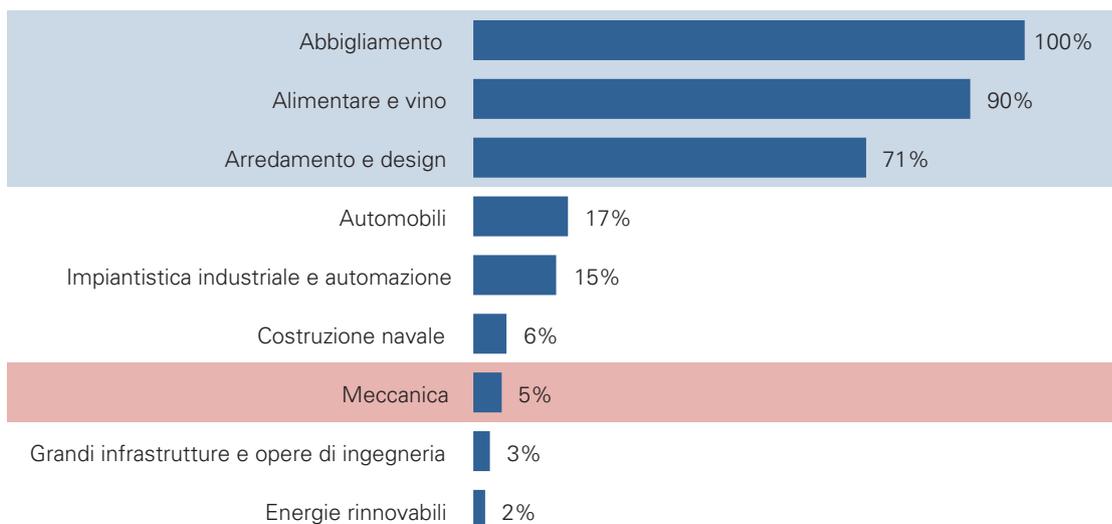
Nel segmento della meccanica non elettronica, l'Italia è seconda solo alla Germania.

Nonostante questi numeri e la capacità di esprimere aziende veramente all'avanguardia della frontiera tecnologica, il settore non vanta un percepito pienamente all'altezza delle sue potenzialità, soprattutto nelle economie emergenti. Secondo una recente *survey* KPMG, la meccanica è percepita come un settore particolarmente rappresentativo del Made in Italy solo dal 5% degli intervistati.



**Giuseppe Orsi**, Amministratore Delegato Finmeccanica  
**Alberto Bombassei**, Presidente Brembo

### Quali settori rappresentano maggiormente il Made in Italy nel mondo?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sui risultati della survey KPMG

Per favorire il percorso di internazionalizzazione si rendono necessari investimenti in fattori immateriali (marchi e reti commerciali) che sono indispensabili fonti di vantaggio competitivo per affrontare efficacemente la concorrenza sui mercati globali.

Le aziende italiane della meccanica sono storicamente specializzate sul prodotto. È lì che risiede la *core competence* dell'attività d'impresa. Per penetrare in nuovi mercati occorre, però, anche irrobustire le competenze di mercato, rafforzando le capacità di sviluppo business e commerciali. Lo spostamento 'a valle' e il potenziamento della parte alta della catena del valore (Marketing, R&D, logistica, finanza) possono diventare i veri *driver* per l'affermazione della meccanica italiana sui mercati a più elevato potenziale.

La necessità di rifocalizzarsi sul mercato per cogliere le esigenze della clientela e monitorare la domanda passa, quindi, attraverso una crescente integrazione tra aspetti di progettazione, ricerca e produzione e, a valle, di commercializzazione dei prodotti.

Potenziare il *brand* della meccanica italiana nel mondo rappresenta una formidabile opportunità di crescita per le tante PMI del settore. Si tratta di creare delle piattaforme in grado di proiettare queste realtà all'interno delle *supply chain* globali.

Per seguire questo percorso servono *format* innovativi che, superando le barriere dimensionali, permettano alle PMI di essere in contatto diretto con le esigenze dei nuovi potenziali clienti.

■ ■ Ogni euro investito nei sistemi di alta tecnologia ha un ritorno di 1,8. ■ ■

**Giuseppe ORSI**, Finmeccanica

■ ■ Un cliente mi disse che se non fosse stato un freno poteva essere un'opera d'arte. ■ ■

**Alberto BOMBASSEI**, Brembo



# La proposta

Uno studio di fattibilità per realizzare 'contenitori permanenti' che rafforzino le competenze commerciali e di marketing degli operatori del settore. Ad esempio dei *flagship store* della meccanica italiana posizionati in alcuni grandi *hub* globali, come il Padiglione Italia all'Expo di Shanghai.

# Conclusioni

Le iniziative 'Italy Works' hanno dato origine ad una **community** trasversale di imprenditori, manager, banchieri e soggetti politico-istituzionali che condividono idee, sensibilità ed esperienze, anche eterogenee, con l'obiettivo di mettere a punto proposte concrete a sostegno dei processi di internazionalizzazione dell'economia italiana.

La consapevolezza comune è che la crescita economica per il nostro Paese nei prossimi anni passerà inevitabilmente attraverso l'**internazionalizzazione**. Alcune aziende italiane leader hanno già intrapreso con successo questo percorso. Tuttavia le PMI, che costituiscono la gran parte del tessuto industriale italiano, da sole non hanno mezzi e strumenti per andare all'estero. La *community* Italy Works si propone, dunque, come '**incubatore**' e '**acceleratore**' di idee e progetti, approcci innovativi per l'internazionalizzazione. Infrastrutture 'leggere' come i *desk* integrati per i *prospective countries*, l'*export finance*, i *format* distributivi innovativi, le rotte aeree, l'*Italian branding* sul web sono delle vere e proprie piattaforme che possono consentire alle PMI di fare il 'salto' dell'internazionalizzazione e fare parte delle *supply chain* globali.

L'Italia per le sue eccellenze molto apprezzate all'estero soprattutto nel settore alimentare, nella moda, nell'arredamento e nella meccanica ha ancora delle carte da giocare nella competizione globale. È importante **non perdere questa opportunità** e fare in modo che mondo imprenditoriale e istituzioni facciano sistema per dare un concreto seguito alle idee proposte dalla *community* e consentire ad un maggior numero di imprese di perseguire il percorso di internazionalizzazione.



**Italy Works è un progetto del network italiano KPMG.**

## **Contatti**

### **Domenico Fumagalli**

**Senior Partner**

dfumagalli@kpmg.it

### **Michele Parisatto**

**Managing Partner, Advisory**

mparisatto@kpmg.it

### **Roberto Giovannini**

**Partner, Advisory**

rgiovannini@kpmg.it

### **Franco Masera**

**Senior Advisor**

fmasera@kpmg.it

### **Andrea Cecchetti**

**Advisor**

acecchetti@kpmg.it

### **Per approfondire**

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

E: [it-fmitalyworks@kpmg.it](mailto:it-fmitalyworks@kpmg.it)

### **Milano**

Via Vittor Pisani, 27

20124 Milano

Tel. 02 67643.1

Fax 02 67643603

### **Roma**

Via Ettore Petrolini, 2

00197 Roma

Tel. 06 80971.1

Fax 06 8077518

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)

E: [it-fmadvisory@kpmg.it](mailto:it-fmadvisory@kpmg.it)

Le informazioni contenute in questo volume sono di carattere generale e alcune sono tratte da fonti pubblicamente disponibili. KPMG Advisory non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza delle informazioni riportate. Questo volume non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio. Non vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa in termini di investimento. KPMG Advisory non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio delle informazioni contenute in questo volume.

© 2013 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG e "cutting through complexity" sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia: gennaio 2013