

Master in analisi delle politiche pubbliche (Mapp)
COREP – Corso Trento, 13 – 10123 – Torino
Tel. 011 –197 03 730 – fax 011 –564 51 10 – E-mail: mapp@corep.it
6^a edizione: 2004-2005

**Tesi di master
di**

Tessa Zaramella

**“Le politiche di supporto all’internazionalizzazione d’impresa:
una ricognizione ragionata sul territorio piemontese”**

Sottoposta a:

Dott. Aurelio Catalano
Dirigente Servizio Attività Produttive
Provincia di Torino
Via Maria Vittoria 12, tel. 011- 861.50.61/23.19

Tutor interno:

Prof. Filippo Barbera

Torino, ottobre 2005

INDICE

SINTESI	pag.2
INTRODUZIONE	
L'OGGETTO E L'OBIETTIVO DEL RAPPORTO	pag. 4
LA STRUTTURA DEL LAVORO E LA METODOLOGIA	pag. 5
CAPITOLO 1 IL SISTEMA DEGLI ATTORI	
1.1 UNA RICERCA SUL PIEMONTE	pag. 6
1.2 UNA RICERCA "A 360 GRADI"	pag. 7
1.3 UN' ANALISI DEL NETWORK DEGLI ATTORI	pag.10
CAPITOLO 2 LE TIPOLOGIE DI INIZIATIVE PER IL SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	
2.1 PREMESSA: LE IMPRESE CHE SI INTERNAZIONALIZZANO	pag. 12
2.2 COSA DOMANDANO LE IMPRESE...	pag. 14
2.3 ...E COSA VIENE LORO OFFERTO	pag. 15
2.4 L'EFFICACIA E L'UTILITA' DEI SERVIZI EROGATI (SECONDO LE IMPRESE)	pag. 16
CAPITOLO 3 UN BILANCIO SULLE POLITICHE DI SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	
3.1 PUNTI CRITICI DELLE POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE...	pag. 18
3.2 ...E PUNTI DI FORZA	pag. 21
3.3 ALCUNE INDICAZIONI METODOLOGICHE SU COME MIGLIORARE LE POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	pag. 23
3.4 QUALE RUOLO PER GLI ENTI LOCALI? CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	pag. 27
BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	pag. 28
APPENDICE	pag. 28

SINTESI

La tesi, commissionata dal Settore Attività Produttive della Provincia di Torino, analizza le politiche di internazionalizzazione attiva avviate sull'intero territorio piemontese, non solo dagli enti pubblici, ma anche dagli altri soggetti (come le associazioni di categoria ed il sistema camerale).

Le politiche di supporto all'internazionalizzazione d'impresa sono definite come politiche abilitanti, ovvero "incentivi ben dosati che si possono erogare affinché imprese che non perseguirebbero un percorso strategico sistemicamente virtuoso, si applichino invece nella sua ricerca."¹.

Tuttavia elaborare un'efficace strategia aziendale di internazionalizzazione è costoso e difficile, specie per una impresa di piccole dimensioni: i servizi di supporto realizzati dai diversi soggetti possono essere quindi davvero risolutivi per una PMI, anche perché, almeno nelle fasi iniziali, essi sono offerti gratuitamente o a prezzi "politici".

Il problema, messo in risalto dalla Provincia di Torino, è che il supporto all'internazionalizzazione d'impresa è divenuto ormai un arcipelago di attori e di iniziative in cui è davvero difficile orientarsi.

Oltretutto non esistono valutazioni sui risultati delle numerosissime iniziative realizzate e quindi non si ha neppure una visione chiara su quali interventi siano davvero efficaci.

Le domande sollevate dalla Provincia e cui questo lavoro cerca di rispondere sono due:

- 1) Quali sono gli attori che operano per l'internazionalizzazione in Piemonte e che cosa offrono alle imprese?
- 2) Quali sono i punti di forza e di debolezza delle politiche attuate? Quali potrebbero essere dei correttivi che le rendano più efficaci?

La prima domanda riflette un'esigenza conoscitiva da parte della Provincia, a cui viene data risposta con una "fotografia" del sistema piemontese per l'internazionalizzazione. Grazie ad una serie di approfondimenti e di incontri con autorevoli professionisti del settore, ho ricostruito e descritto sia il sistema degli attori, sia l'offerta di servizi di supporto alle imprese.

Il risultato di questa prima parte della ricerca è che il panorama sia degli attori, sia dell'offerta di servizi di supporto è quanto mai variegato.

I diversi soggetti sono riconducibili a cinque diverse categorie: il sistema camerale, gli enti locali, gli enti istituzionali (ICE, SACE, SIMEST), le associazioni di categoria e gli studi professionali privati. Tutti gli attori sono molto dinamici ed attivi, ma operano per lo più avviando iniziative proprie, progettate sulla base delle esigenze delle imprese che essi stessi rappresentano.

I diversi soggetti non costituiscono quindi un vero e proprio sistema, coordinato e basato sul principio del "fare rete"; la realtà piemontese per l'internazionalizzazione (pur con le debite eccezioni) è piuttosto simile ad una "rete a geometria variabile" nella quale i soggetti si limitano per lo più ad informarsi delle reciproche iniziative, senza progettarle e gestirle insieme. I legami fra i diversi nodi del network sono in maggioranza ancora deboli e temporanei.

Per quanto riguarda l'offerta di servizi, le imprese la giudicano non del tutto soddisfacente, specie quella proveniente dagli enti pubblici: le aziende, pur riconoscendo l'utilità di molte iniziative, domandano azioni di supporto più specifiche e mirate.

La seconda questione è invece ben più complessa della prima: per darle risposta è stata necessaria non un'analisi descrittiva, ma una valutazione che è stata ricavata dalle autorevoli e concordanti opinioni dei soggetti incontrati, ma che non è suffragata da dati quantitativi sui risultati ottenuti dalle politiche attuate. Sulle iniziative di internazionalizzazione infatti non esistono studi valutativi e ciò costituisce un primo punto di debolezza.

¹ Dalla relazione "Una politica per la competitività del territorio e per l'occupazione" tenuta da Giuseppe Russo al seminario "Territorio, progettazione strategica, fondi strutturali: dall'analisi alle proposte" del 14 Luglio 2005 (Torino).

La maggior parte dei punti critici rintracciati è legata alla fase della progettazione della politica di supporto: ciò significa che le lacune più gravi di questo tipo di iniziative non sono dovute a fattori contingenti, variabili da caso a caso, bensì a difficoltà strutturali, come la mancanza di una visione strategica di lungo periodo e concertata a livello regionale, oppure l'insufficiente coordinamento fra i soggetti operanti sul territorio e ancora l'eccessiva dispersione (distribuzione "a pioggia") sia dei finanziamenti erogati, sia delle professionalità impegnate sul campo.

I punti di forza rintracciati nelle politiche di internazionalizzazione sono speculari rispetto alle debolezze: infatti ciò che permette agli interventi attuati di essere efficaci è ciò che ne corregge i difetti (capacità di coordinamento, realizzazione di progetti mirati e "di sistema" ecc.).

Fra le possibili soluzioni per migliorare le politiche di internazionalizzazione, quelle individuate nella tesi vanno in due direzioni (una di natura politica, l'altra tecnica) e cioè:

1. le politiche di internazionalizzazione devono essere indissolubilmente legate al principio del "fare rete" e ad una programmazione regionale condivisa;
2. gli interventi in cui si concretizzano le politiche devono essere mirati, cioè progettati seguendo una serie di punti fissi che li rendano specifici.

Un'ultima questione che è stata affrontata riguarda il ruolo che gli enti pubblici in particolare devono svolgere nel supporto all'internazionalizzazione: il ricorso agli strumenti pubblici da parte delle imprese è infatti ancora limitato e questo perché le aziende, nella maggior parte dei casi, giudicano i servizi offerti inefficaci e troppo generici.

Occorre pertanto che gli enti pubblici operino per l'internazionalizzazione in modo più specifico o sviluppando e/o potenziando le proprie competenze tecniche, oppure assumendo il ruolo di coordinatori, delegando a bracci operativi esterni i compiti "gestionali".

INTRODUZIONE

L'OGGETTO E L'OBIETTIVO DEL RAPPORTO

Questo lavoro di tesi è stato commissionato dal settore Attività Produttive della Provincia di Torino il quale ha fra le proprie necessità quella “di lavorare per mettere in piedi, dove mancano, o per potenziare e rendere più efficaci, dove già esistono, un insieme di servizi alle imprese”² fra cui quelli per il sostegno all'internazionalizzazione.

L'interesse della Provincia, che si riflette in questo lavoro, è rivolto nello specifico verso la cosiddetta “internazionalizzazione attiva”, ovvero quel variegato insieme di strategie il cui obiettivo è sviluppare il tessuto imprenditoriale piemontese, sfruttando le opportunità offerte dal mercato internazionale.³

Le politiche di internazionalizzazione sono definite come politiche abilitanti, ovvero “incentivi ben dosati che si possono erogare affinché imprese che non perseguirebbero un percorso strategico sistemicamente virtuoso, si applichino invece nella sua ricerca.”⁴

Il problema che la Provincia mette in risalto sull'internazionalizzazione riguarda la presunta mancanza di coordinamento fra i diversi soggetti e la sovrapposizione di interventi di supporto del tutto simili. **L'obiettivo di questo lavoro è duplice: da un lato descrivere e “mappare” il sistema piemontese per l'internazionalizzazione, dall'altro fornire una valutazione di questo sistema, ipotizzando delle prime linee guida che suggeriscano eventuali soluzioni su come razionalizzare, ri-orientare, o comunque migliorare le politiche di internazionalizzazione.**

Come appena detto, in un panorama molto vasto e un po' confuso come quello piemontese per l'internazionalizzazione d'impresa, la prima necessità della Provincia di Torino, cui questo rapporto cerca di dare risposta, è quella di avere un “quadro della situazione” il più completo possibile. Per descrivere in modo accurato la rete piemontese per l'internazionalizzazione ho analizzato sia il sistema degli attori, sia l'offerta di servizi di supporto presente sul territorio: in questo modo ho cercato di chiarire non solo chi opera, ma anche con quali modalità.

Oltre a questa esigenza preliminare, la Provincia ha poi un interesse più profondo, legato alla volontà di contribuire al miglioramento del sistema per l'internazionalizzazione: in altre parole l'ente vorrebbe comprendere quali interventi è davvero utile attuare e con quali forme di coordinamento realizzarli.

Le risposte a questi interrogativi dipendono ovviamente da considerazioni e decisioni, sia tecniche sia politiche, che esulano da questo rapporto, tuttavia **il presente lavoro fornisce alcuni spunti ed elementi su cui sviluppare strategie future.**

Le indicazioni, che esporrò nel terzo capitolo, non sono supportate da dati quantitativi, ma, ciò nonostante, hanno una base oggettiva: infatti esse sono il risultato delle oltre 25 interviste con persone, il più delle volte di grande autorevolezza ed esperienza, che da anni e quotidianamente si occupano di supportare l'internazionalizzazione delle imprese. L'analisi dei punti di forza e di debolezza delle politiche ed i suggerimenti su come migliorarle non sono pertanto frutto di convinzioni personali, al contrario essi mi sono stati indicati, in modo pressoché unanime, dai soggetti coinvolti nell'indagine.

La legittimità e fondatezza dal punto di vista metodologico dei risultati raggiunti è data quindi dal fatto che chi si occupa di internazionalizzazione, anche in province diverse, racconta, pur

² Relazione previsionale e programmatica 2005-2007, p.152

³ In opposizione all'internazionalizzazione attiva si parla anche di “internazionalizzazione passiva”, consistente nell'attrazione di investimenti e capitale estero verso il Piemonte.

⁴ Dalla relazione “Una politica per la competitività del territorio e per l'occupazione” tenuta da Giuseppe Russo al seminario “Territorio, progettazione strategica, fondi strutturali: dall'analisi alle proposte” del 14 Luglio 2005 (Torino).

con sfumature differenti, degli stessi problemi e delle stesse necessità per migliorare in futuro il sistema piemontese.

LA STRUTTURA DEL LAVORO E LA METODOLOGIA

Il rapporto si focalizza su due significative questioni:

- quali sono i principali attori che in Piemonte portano avanti politiche di internazionalizzazione e che cosa offrono operativamente alle imprese ?
- quali sono i punti di forza e di debolezza degli interventi attuati e come intervenire per migliorare il supporto all'internazionalizzazione?

Ognuna di queste domande trova risposta in una specifica sezione del lavoro: lo schema sottostante riassume gli argomenti trattati e la loro collocazione nel rapporto.

Argomenti trattati	Collocazione nel rapporto
Descrizione del sistema degli attori, pubblici e non, operanti sul territorio piemontese	Capitolo 1
Presentazione delle diverse tipologie di iniziative promosse	Capitolo 2
Un bilancio sulle politiche di supporto all'internazionalizzazione	Capitolo 3
Considerazioni finali in particolare sul ruolo che gli enti pubblici devono svolgere nel supporto all'internazionalizzazione (confronto con le realtà emiliana e lombarda)	Conclusioni

La metodologia di lavoro è stata basata sulla raccolta di informazioni in due diversi modi:

1. raccolta diretta attraverso incontri semi-strutturati con le persone che si occupano quotidianamente di internazionalizzazione nelle diverse strutture (Regione, sistema camerale, associazioni di categoria...)
2. approfondimenti su siti internet e materiale interno, fornito dai diversi soggetti coinvolti.

Il disegno della ricerca si è composto di due parti: una con fine descrittivo, in cui mi sono limitata a ricostruire il sistema degli attori e le loro iniziative, **e l'altra con scopo valutativo. Per questa seconda fase della ricerca è stato fondamentale il confronto con i soggetti intervistati che raccontandomi le loro opinioni ed esperienze hanno fatto emergere con chiarezza una valutazione condivisa ed autorevole.** Nell'appendice è riportato l'elenco completo degli enti/associazioni contattati personalmente ed il nome delle persone che cortesemente hanno dedicato ore del loro tempo per favorire la ricostruzione di questo quadro.

Negli incontri avuti ho cercato di creare un clima poco formale, in modo tale che le persone incontrate esprimessero, nel modo più libero possibile, i propri giudizi: per questo motivo ho preferito non utilizzare il registratore e quindi **nella tesi le argomentazioni che fornirò non saranno suffragate da citazioni letterali, ma solo dagli esempi e dalle considerazioni raccolte, che mi limiterò a riportare in forma indiretta ed anonima.**

CAPITOLO 1

IL SISTEMA DEGLI ATTORI

Il Piemonte è una regione nella quale ci si muove a favore dell'internazionalizzazione già da molti anni, ben prima che la riforma costituzionale attribuisse alla Regione la competenza legislativa in materia. Ciò spiega perché il sistema piemontese per l'internazionalizzazione sia ad oggi un arcipelago di attori, più o meno grandi, più o meno specializzati, che, nel bene e nel male, si occupano da tempo di aiutare le imprese ad aprirsi verso l'estero. La moltitudine di soggetti ed il loro attivismo sul territorio sono quindi figli di una tradizione di autonomia nell'avviare iniziative in questo ambito.

Ovviamente la presenza di numerosi attori costituisce una ricchezza ed allo stesso tempo un limite, dal momento che è molto difficile riuscire a coordinare una molteplicità di soggetti con mission e interessi diversi. Il rischio è quello che ognuno "lavori da sé e per sé", avviando interventi simili e sovrapponibili, senza "fare sistema".

Le sovrapposizioni e le duplicazioni non sono la regola, ma, purtroppo, neppure una rarità. Ciò che accade più di frequente è che gli attori collaborino in modo temporaneo e talvolta sporadico: in altre parole la rete piemontese è una **rete a geometria variabile**, nella quale i soggetti stringono accordi limitatamente a singoli progetti e non programmano, se non in rari casi, linee guida condivise e di lungo periodo.

In mezzo a tanti attori ed iniziative, il primo passo della ricerca è stato quello di individuare gli attori piemontesi più autorevoli in materia di internazionalizzazione; nel farlo ho seguito **due criteri guida**:

- 1. la ricerca non doveva essere attenta al solo territorio torinese;**
- 2. la ricerca voleva essere una fotografia fedele dell'intero panorama per l'internazionalizzazione, quindi l'attenzione non si doveva focalizzare sui soli attori pubblico- istituzionali, di cui la Provincia fa parte.**

A questi due criteri sono dedicati i prossimi due paragrafi.

1.1 UNA RICERCA SUL PIEMONTE

La volontà di non costruire una ricerca "Torino- centrica" si è tradotta nello studio delle realtà produttive delle altre province piemontesi, tuttavia va precisato che il presente lavoro rispecchia, inevitabilmente, la rilevanza economica che l'internazionalizzazione ricopre nelle diverse zone della regione, anche perché non tutti i sistemi produttivi delle diverse realtà territoriali sono aperti allo stesso modo verso l'estero.

Il grado di internazionalizzazione del sistema produttivo di una provincia può essere misurato in diversi modi: attraverso il numero di imprese piemontesi che detengono partecipazioni in imprese estere, oppure tramite il loro fatturato o il loro numero di addetti. Queste misurazioni sono assolute, nel senso che non raffrontano i dati menzionati con le dimensioni dell'industria locale: ovviamente, rapportando i dati citati ai corrispondenti dati relativi all'attività svolta nella provincia, le stime del grado di internazionalizzazione possono modificarsi profondamente.

Per questi motivi non esiste una graduatoria univoca che sintetizzi la posizione dei sistemi imprenditoriali provinciali: a seconda degli indicatori che si scelgono il grado di internazionalizzazione delle province si modifica profondamente.

In questo lavoro la classifica delle province per grado di internazionalizzazione è stata ottenuta attraverso la stima del numero di addetti impiegati nelle imprese estere partecipate: si tratta di una misurazione assoluta, che non tiene conto delle diverse dimensioni delle economie locali. Ovviamente questa è una scelta personale, motivata però dal fatto che i servizi di supporto (oggetto dello studio)

sono più sviluppati laddove vi sono molte richieste, cioè laddove vi è un buon numero di imprese che operano con l'estero.

Secondo la graduatoria così ricavata, Torino ricopre il ruolo trainante del protagonista, seguita a notevole distanza da Alessandria, Cuneo, Novara e Biella.

Tabella 1: le partecipazioni all'estero delle imprese piemontesi in imprese manifatturiere per provincia dell'impresa investitrice

Provincia	Addetti alle imprese estere partecipate	
	Valori assoluti	% su Italia
Alessandria	22 862	2,5
Asti	237	0,03
Biella	4 882	0,5
Cuneo	16 156	1,8
Novara	4 928	0,5
Torino	194 117	21,1
Verbano Cusio Ossola	945	0,1
Vercelli	97	0,01
Totale Piemonte	244 224	26,6
Totale Italia	919 593	100

Tratta da: "2004 Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte", pag.49

Le province di Asti, Vercelli e del Verbano Cusio Ossola sono invece, in termini assoluti, meno legate all'internazionalizzazione e per questo motivo esse sono state coinvolte, in questa ricerca, in misura decisamente minore rispetto alle altre. Recentemente però, anche laddove c'è una domanda ridotta di servizi di supporto, parecchi soggetti si stanno attivando per promuovere iniziative per l'estero, come dimostrano le attività promozionali delle Camere di Commercio di Asti e del Verbano Cusio Ossola.

1.2 UNA RICERCA "A 360 GRADI"

Il secondo criterio guida della ricerca risponde alla necessità di dare conto non solo delle misure "istituzionali", ma di conoscere anche le attività svolte dagli altri soggetti.

Gli attori dell'internazionalizzazione possono essere ricondotti a diverse categorie:

- i soggetti istituzionali
- gli enti locali
- gli enti del sistema camerale
- le associazioni di categoria
- i privati.

Per **soggetti istituzionali** si intendono in questo rapporto quegli enti nazionali presenti con responsabili o sedi distaccate sul territorio regionale e cioè: **l'Istituto per il Commercio Estero (ICE)** con la sua sede per il Piemonte e la Valle d'Aosta, **la SACE (Servizi Assicurativi per il Commercio Estero)** e **la SIMEST (finanziaria per lo sviluppo e la promozione delle imprese italiane all'estero)** con i loro rappresentanti per il Piemonte, operanti presso lo Sportello Regionale per l'Internazionalizzazione.

A livello regionale la presenza di ICE, SACE e SIMEST ha trovato uno spazio istituzionalizzato nello **Sportello Regionale per l'internazionalizzazione (SPRINT Piemonte)**⁵.

⁵ In base all'accordo quadro fra la Regione Piemonte ed il Ministero del Commercio Estero (ora Ministero Attività Produttive) è stata stipulata il 26 marzo 2001, la Convenzione fra Ministero delle Attività Produttive, Regione Piemonte, ICE, Sace S.p.a., Simest S.p.a., Unioncamere Piemonte, Finpiemonte S.p.a. per la creazione di uno sportello regionale per l'internazionalizzazione per il sistema delle imprese (SPRINT Piemonte).

Gli **Enti Locali** che operano sul territorio piemontese in ambito di internazionalizzazione sono **le Province, i Comuni e soprattutto la Regione**.

La Regione, a seguito della riforma del titolo V della Costituzione, è titolare della competenza legislativa in materia di internazionalizzazione: l'Ente da un lato elabora, tentando di farlo in modo concertato, un piano promozionale e delle linee strategiche annuali, dall'altro individua e stanziava le fonti di finanziamento⁶. **La principale fonte di finanziamento per l'internazionalizzazione è costituita dal Documento unico di programmazione nel quale l'asse 1 è dedicato proprio a questo ambito.**⁷

Oltre alla Regione, gli Enti Locali piemontesi che più di altri si distinguono per l'attività di supporto all'internazionalizzazione sono la **Provincia di Torino** e la **Provincia di Alessandria**; anche il **Comune di Torino**, seppur in misura minore è parte di alcune iniziative. Tutti questi enti propongono e realizzano progetti propri e concreti a favore delle imprese; gli Enti Locali delle altre province, invece, non sono inattivi, ma si limitano, il più delle volte, a patrocinare iniziative proposte e gestite da altri soggetti più specializzati, come ad esempio le Camere di Commercio. Le semplici attività di patrocinio di molti enti locali non vanno comunque sminuite, perché dimostrano l'attenzione delle istituzioni alle necessità del sistema imprenditoriale.

Il sistema camerale piemontese è molto articolato ed offre, per l'internazionalizzazione delle imprese, servizi diversificati; il sistema è formato da Unioncamere Piemonte, dal Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi, dalle otto Camere di Commercio provinciali e dalle loro aziende speciali costituite ad hoc per occuparsi di internazionalizzazione.

Il **Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi** è la prima struttura sorta in Italia per rispondere alla sfida dell'internazionalizzazione⁸. Considerate l'esperienza trentennale e la specializzazione del Centro, non stupisce che esso sia diventato, per il territorio piemontese, una sorta di "punto di riferimento operativo"; proprio per le sue competenze, sia la Regione che le diverse Camere di Commercio piemontesi affidano o co- gestiscono col Centro molti progetti e servizi.

Le **Camere di Commercio** delle otto Province piemontesi sono molto impegnate sul versante internazionalizzazione, seppur con modalità ed "intensità" diverse. Le Camere più attive sono quelle di Torino, Cuneo, Alessandria e Novara.

E' interessante sottolineare come molte delle Camere di Commercio, proprio per offrire servizi più mirati, si siano dotate di proprie **aziende speciali**. Le aziende speciali delle Camere di Commercio attive per l'internazionalizzazione sono sinteticamente descritte nella tabella successiva.

Camera di Commercio di:	Azienda speciale creata	Mission dell'azienda	Anno di costituzione
Alessandria	ASFI , Azienda Speciale della Camera di Commercio di Alessandria per la Formazione alle Imprese	Scopo primario dell'azienda è quello di svolgere attività di formazione alle imprese, anche nel campo del commercio internazionale e dei mercati esteri	Costituita nel 1993, è operante dal 1995
	ASPERIA , Azienda Speciale della Camera di Commercio di Alessandria per la promozione economica	ASPERIA ha scelto come propria missione la promozione economica e territoriale, onnicomprensiva e globale, della provincia in cui agisce ed ha elaborato un piano operativo battezzato "Monferrato. Terra a cinque stelle"	1996

⁶ Per un elenco completo delle fonti di finanziamento per l'internazionalizzazione si rinvia all'appendice.

⁷ L'asse è articolato in due misure, ognuna delle quali è suddivisa in due linee di intervento. Per una descrizione sintetica delle linee di intervento Docup per l'internazionalizzazione si vedano le tabelle in appendice.

⁸ esso nacque infatti nel 1976 su iniziativa delle Camere.

Cuneo	Centro Estero “Alpi del Mare”	Svolge attività a favore dei principali settori produttivi provinciali, col fine di aiutarli nella promozione e nella penetrazione commerciale all'estero	Nasce nel 1981 con la denominazione di "Ente per la Valorizzazione e delle attività economiche della provincia di Cuneo"
Novara	E.V.A.E.T., Ente Valorizzazione Attività Economiche e Turistiche	E.V.A.E.T. è attivamente impegnata nella realizzazione di un piano di sviluppo di ampio respiro finalizzato a promuovere la propria immagine quale soggetto in grado di offrire servizi di elevato livello qualitativo per gli esportatori e le imprese turistiche della provincia di Novara	1993

Le associazioni di categoria sono un tassello molto importante nel panorama dell'internazionalizzazione dal momento che il mondo imprenditoriale fa notevole affidamento sulla loro attività: le imprese, in altre parole, si fidano delle associazioni di cui sono socie e si rivolgono ad esse per trovare quel supporto diretto, snello ed efficace che spesso l'intervento pubblico non riesce ad offrire.

Le più importanti associazioni di categoria che in Piemonte operano sul versante internazionale sono le Unioni Industriali (specie quelle di Torino, Alessandria e Biella), le API (anche in questo caso particolarmente attive risultano le strutture di Torino e Alessandria) e le associazioni artigiane, in particolare Confartigianato Piemonte, CNA Torino e CASA Artigianato Piemonte.

Le associazioni di categoria appena menzionate sono tutte state coinvolte in questa ricerca: oltre ad esse si è ritenuto importante cercare di indagare anche la realtà consortile, specie quella legata ai consorzi export. Per questo motivo si è incontrata la Federexport Piemonte, federazione regionale di 19 consorzi export, che probabilmente rappresenta la più grossa associazione consortile sul territorio regionale.

Merita un cenno nel panorama associazionistico imprenditoriale del Piemonte anche l'Associazione Industriale del Canavese, una realtà piccola ma dinamica, che si affaccia con crescente e strutturato interesse verso i mercati internazionali.

I soggetti privati che si propongono di supportare le imprese nel loro percorso di internazionalizzazione sono numerosi e legati a differenti professionalità. Operano sul versante internazionale gli studi di avvocati (che si occupano ad esempio della contrattualistica e dei contenziosi commerciali) quelli di commercialisti (che offrono il loro apporto specie sulla normativa fiscale e doganale) ed anche le società di consulenza di marketing e quelle realizzanti studi paese o di settore.

Il mondo dei privati è quanto mai variegato ed i servizi da esso offerti sono difficilmente sintetizzabili, tuttavia emerge con chiarezza che le strutture private elaborano strategie di internazionalizzazione per imprese che hanno una vocazione estera ben definita e/o già avviata. In altre parole sono le aziende di dimensioni medie e soprattutto grandi, a richiedere la consulenza dei privati: tutte le altre o si affidano ai servizi offerti dalle Camere, dagli enti pubblici e dalle associazioni di categoria (decisamente meno costosi di quelli dei privati) oppure rinunciano ad elaborare un percorso strutturato di internazionalizzazione.

1.3 UN' ANALISI DEL NETWORK DEGLI ATTORI

Come risulta evidente dalla sintetica descrizione del sistema degli attori appena presentata, i soggetti che si occupano di internazionalizzazione sono molti ed appartenenti a categorie differenti. **La molteplicità di soggetti è sicuramente una ricchezza non indifferente: per la realtà piemontese si può parlare di un arcipelago di attori**, la maggioranza dei quali è espressione di interessi specifici. In anni di lavoro ognuno di questi soggetti ha acquisito competenze e fatto esperienze preziose per l'intero territorio, contribuendo a costruire un vero e proprio **“patrimonio regionale”**; gli attori, specie in anni passati, hanno lavorato soprattutto in autonomia, avviando iniziative proprie, rispondenti ad esigenze da essi stessi individuate. **L'autonomia di cui i soggetti hanno goduto, pertanto, è stata sia gestionale, sia progettuale**: gli interventi proposti infatti hanno seguito non un'unica strategia, bensì diverse strategie, ognuna rivolta a supportare un particolare settore o gruppo di imprese.

Il cuore del sistema piemontese per il supporto internazionale delle imprese è costituito dal circuito camerale: infatti, in tutte le province della regione, i soggetti che sono maggiormente propositivi e che hanno il più ampio bacino d'utenza sono proprio le Camere di Commercio che infatti, non a caso, in molte realtà locali si sono dotate di aziende speciali ad hoc.

Come è emerso in molte interviste con chi lavora in queste aziende, la scelta di affidare l'internazionalizzazione a strutture speciali è motivata dal fatto che sull'internazionalizzazione occorre essere altamente flessibili e dinamici; creando aziende speciali le camere hanno di fatto dato vita ad “agenzie” che, in relativa autonomia, si occupano a tempo pieno ed esclusivamente di questo settore.

Nel sistema camerale spicca poi, come già sottolineato, il Centro Estero Camere di Commercio Piemontesi, la cui attività principale è quella di supportare il percorso internazionale delle imprese socie di tutte le Camere del Piemonte. Accanto a questa funzione primaria ve ne sono altre, fra le quali di particolare interesse è quella del “coordinamento servizi sul territorio”: si tratta di una serie di attività volte a coordinare e gestire i rapporti con gli enti istituzionali e non, col fine di promuovere l'ottica del “fare sistema”.

La necessità di coordinarsi è sentita dalla stragrande maggioranza degli intervistati: come mi è stato più volte spiegato, uno dei difetti del sistema piemontese è che chi propone e realizza progetti lo fa rivolgendosi e pensando al proprio esclusivo bacino d'utenza, senza cercare di coinvolgere anche altri possibili beneficiari, dislocati magari su un altro territorio provinciale, o legati ad altri soggetti (in particolare ad altre associazioni di categoria).

Ad esempio è accaduto che due Camere proponessero ognuna alle proprie imprese (appartenenti ad uno specifico settore) di partecipare ad una stessa fiera internazionale, senza però lavorare sinergicamente per creare un unico spazio espositivo: allo stesso modo un ente locale è riuscito ad organizzare a distanza di una settimana l'una dall'altra, due missioni commerciali nella stessa città straniera.

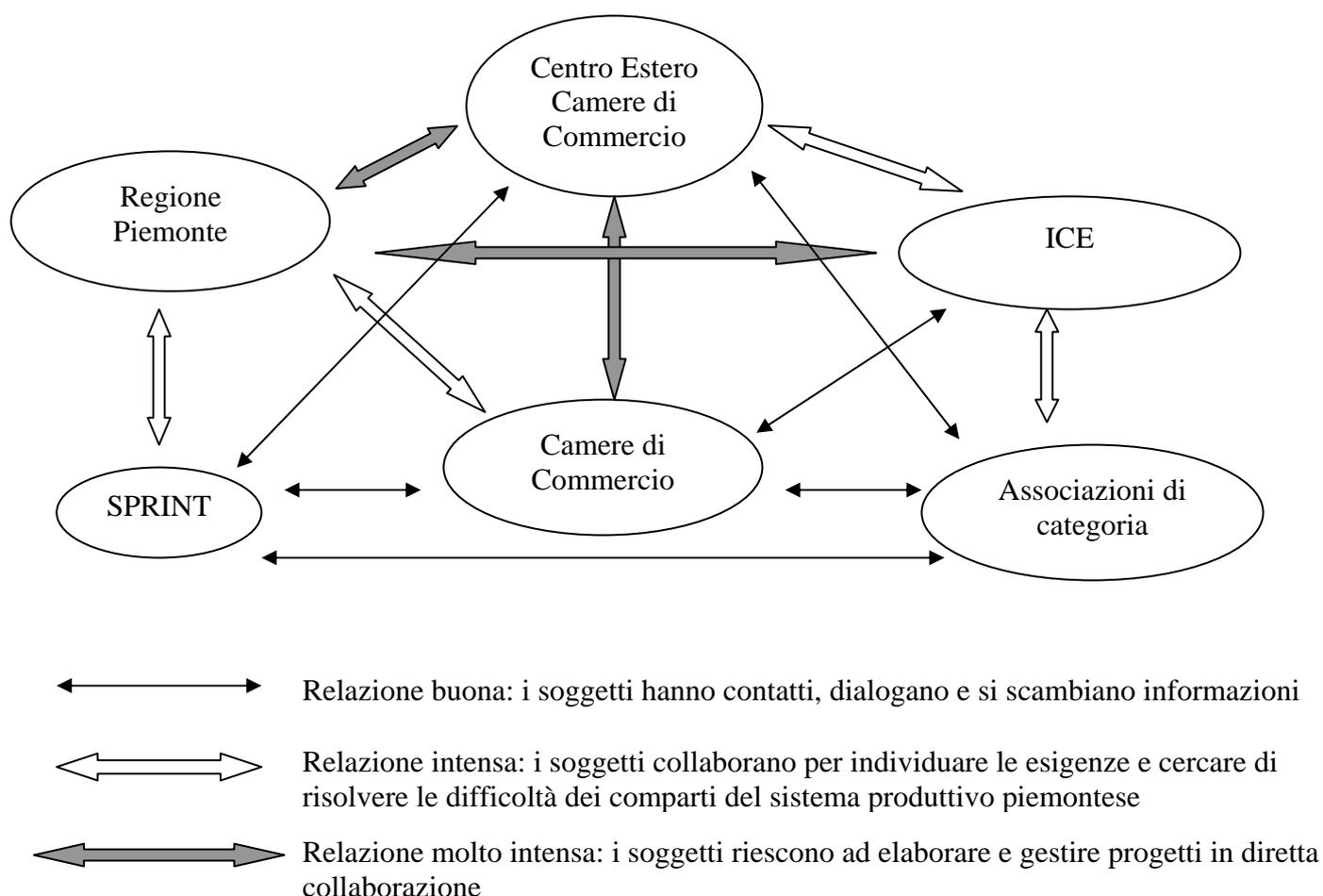
La mancanza di dialogo e di coordinamento costituisce probabilmente il maggior handicap del network degli attori piemontesi: il soggetto che più di altri è chiamato a coordinare gli attori e le loro iniziative, evitando la schizofrenia del sistema, è la Regione.

Ovviare alla carenza di coordinamento e far crescere la logica della rete sono questioni complesse: alcune possibili soluzioni verranno presentate nel terzo capitolo, dove analizzerò in particolare il ruolo decisivo che potrebbe avere in tal senso la Regione elaborando, ad esempio, un piano strategico condiviso in cui siano tracciate linee guida pluriennali per le politiche di internazionalizzazione.

Va precisato che maggior coordinamento non deve significare minor autonomia, bensì crescente collaborazione, per raggiungere il comune obiettivo di supportare in modo efficace le imprese.

Attualmente sul territorio piemontese non si può affermare ci sia totale assenza di coordinamento, anzi i soggetti dialogano abbastanza fra loro con modalità ed intensità diverse, ma il loro dialogare è il più delle volte una mera informazione ex post e non una richiesta ex ante di lavorare insieme. Spesso, ma non sempre, ci si informa reciprocamente dei progetti avviati, ma quasi mai si elabora un progetto che coinvolga attivamente più di due attori.

Lo schema sottostante sintetizza i legami fra i principali protagonisti dell'internazionalizzazione piemontese e cioè il Centro Estero, la Regione, l'ICE, SPRINT, le Camere di Commercio e le associazioni di categoria (API ed Unioni Industriali in primis). Le relazioni descritte dal grafico non sono quelle istituzionali, bensì quelle "operative", legate al grado effettivo di collaborazione e dialogo nel portare avanti le iniziative di supporto.



Come dimostra il grafico, il network piemontese per l'internazionalizzazione è ad oggi ben articolato, ma ancora migliorabile in termini di collaborazione e coordinamento.

La prospettiva per il futuro è però positiva dal momento che alcuni fattori favoriranno la "logica del sistema": fra questi il più importante è certamente l'incipiente riforma europea dei fondi strutturali che favorirà non più politiche di trasformazione, bensì di animazione del territorio. La riforma dei fondi avrà, fra le altre, due importanti implicazioni:

- i fondi disponibili saranno ridotti per le aree dell'ex obiettivo 2 e ciò obbligherà a lavorare in sinergia;
- i progetti verranno finanziati secondo nuovi criteri e ciò significa che si dovrà elaborare un nuovo e più articolato modo di progettare interventi.

CAPITOLO 2

LE TIPOLOGIE DI INIZIATIVE PER IL SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.1 PREMESSA: LE IMPRESE CHE SI INTERNAZIONALIZZANO

Prima di analizzare le diverse tipologie di servizi offerti alle imprese per supportarle nel loro processo di internazionalizzazione, è doveroso mettere meglio a fuoco chi siano gli utenti di tali servizi.

Questo paragrafo vuole sommariamente rispondere a due questioni fondamentali:

- **Qual è il volto delle PMI che si internazionalizzano?**
- **Perché esse scelgono questa strada?**

Le PMI piemontesi che imboccano la via dell'internazionale sono legate in maggioranza alla produzione manifatturiera, ben poche sono invece le aziende internazionalizzate nel comparto dei servizi.

Nel settore manifatturiero a puntare sull'internazionalizzazione sono soprattutto due differenti tipologie di imprese:

1. quelle con elevata qualità del prodotto e una posizione di mercato collocabile in un oligopolio di nicchia. Queste imprese, molte delle quali classificabili come artigiane, sono forti di una certa reputazione, legata anche alla fama del “made in Italy”⁹;
2. quelle impegnate in produzioni consolidate (e solitamente poco innovative dal punto di vista tecnologico) e che sono alla ricerca di nuovi mercati di sbocco. Si tratta di produzioni la cui domanda nei paesi sviluppati si è ormai stabilizzata: ciò comporta la mancanza di grosse prospettive di crescita nei mercati tradizionali, nei quali vi è solo richiesta di sostituzione e/o innovazione del bene.

Le imprese “innovative”, quelle cioè che producono beni ad alto contenuto tecnologico, o che adottano processi produttivi nuovi, sono in Piemonte relativamente poche ed ancora poco internazionalizzate: ovviamente vi sono alcune positive eccezioni, ma si tratta, purtroppo, di una minoranza di casi.

Le imprese che si internazionalizzano non si trovano quindi in una stessa fase del loro ciclo di vita: alcune sono nel momento della crescita e per rafforzarsi puntano sui mercati esteri, altre sono nella fase discendente, senza prospettive di sviluppo e guardano oltre confine in cerca di una nuova collocazione. Va però rilevato che, purtroppo, una buona parte delle PMI piemontesi che si internazionalizzano appartengono alla seconda tipologia menzionata: si tratta dunque di imprese consolidate (i cui prodotti sono maturi e scarsamente innovativi) e che guardano all'internazionale sperando di respirare una “boccata d'ossigeno”, vista la stasi/crisi che vivono sul mercato interno.

I tratti che accomunano in modo evidente le PMI che si internazionalizzano riguardano la modalità di approccio all'internazionale e le risorse umane dedicabili all'elaborazione/gestione di tale strategia.

Dall'indagine “Il volto delle piccole e medie imprese che vanno all'estero”¹⁰ emerge che più dell'80% delle imprese che operano con l'estero lo fa in modo o casuale (34,2%), o poco strutturato (49,4%): solo il 16,5% del campione possiede una strategia precisa.

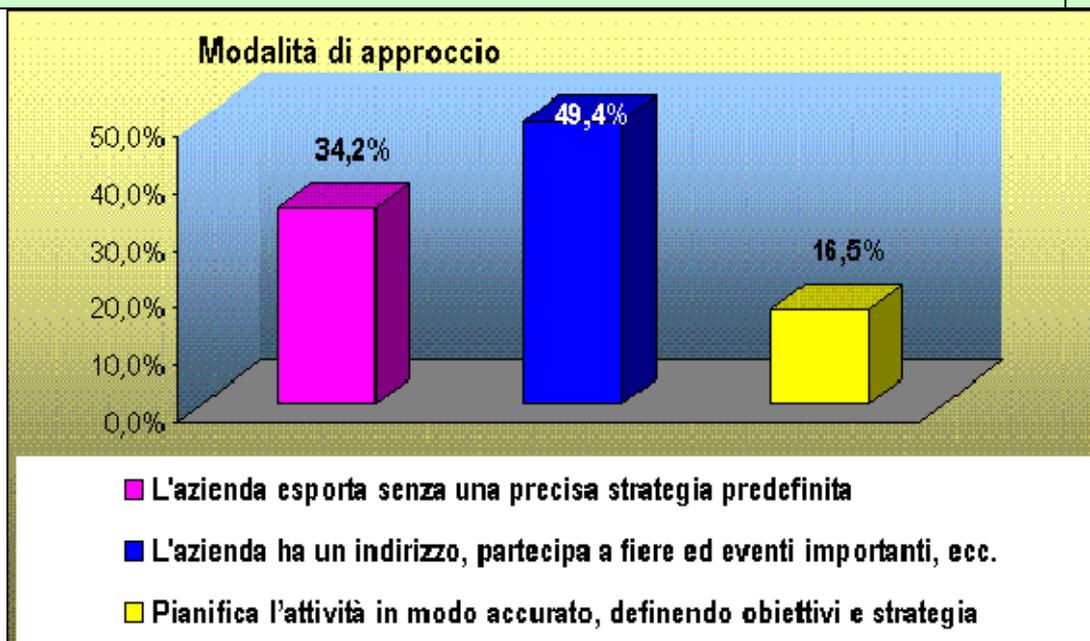
Per quanto riguarda le risorse umane impegnate sull'internazionale quasi nel 30% delle aziende intervistate è il titolare in prima persona ad occuparsi direttamente e da solo del settore estero. Ovviamente ciò rappresenta un limite imprenditoriale notevole che difficilmente permette di tracciare una strategia di internazionalizzazione approfondita e articolata.

⁹ A riguardo si veda la pubblicazione “L'artigiano verso l'internazionale” all'interno di “Qui Nord-Ovest. Quaderni di indagine sul Nord-Ovest per l'artigianato e le P.M.I.”, n. 8, maggio 2003, pp. 19-96. A cura dello C.S.A.R. Piemonte Centro Studi per l'Artigianato Piemontese.

¹⁰ L'indagine realizzata nel 2003/2004 da Unioncamere Piemonte e sportelli Globus in coordinamento con il Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi e con Confindustria Piemonte, ha esaminato un campione di oltre 400 imprese riconducibili a circa 40 tipologie produttive e settori merceologici diversi.

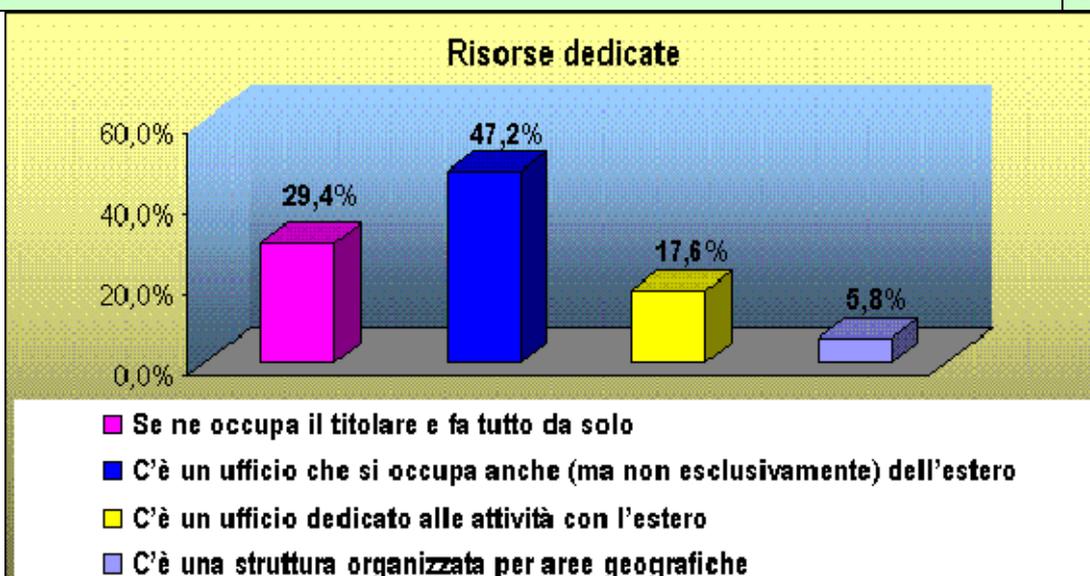
Intervista - Domanda 1.2: Modalità di approccio

	Totale	%
L'azienda esporta senza una precisa strategia predefinita	135	34,2%
L'azienda ha un indirizzo, partecipa a fiere ed eventi importanti, ecc.	195	49,4%
Pianifica l'attività in modo accurato, definendo obiettivi e strategia	65	16,5%
Totale	395	



Intervista - Domanda 1.1: Risorse dedicate

	Totale	%
Se ne occupa il titolare e fa tutto da solo	117	29,4%
C'è un ufficio che si occupa <i>anche</i> (ma non esclusivamente) dell'estero	188	47,2%
C'è un ufficio dedicato alle attività con l'estero	70	17,6%
C'è una struttura organizzata per aree geografiche	23	5,8%
Totale	398	



Per quanto riguarda la domanda “perché le imprese si internazionalizzano?” va detto che le risposte possono essere ricondotte a due diverse motivazioni:

- 1. perché si coglie un’opportunità più o meno casuale.** In questi casi l’impresa non segue una strategia predefinita, ma si muove in modo occasionale e non strutturato;
- 2. per una precisa scelta legata, solitamente, o alla volontà di crescere ed affermarsi, o alla necessità di uscire da una collocazione di mercato senza prospettive.**

Quale che sia fra i due il motivo che sprona le aziende verso l’internazionalizzazione, va rilevato come, ancora troppo spesso, questa strategia non sia vista come una prospettiva concreta ed indispensabile in un mondo sempre più globalizzato; al contrario permane il retaggio di una vecchia cultura imprenditoriale che vede nell’internazionalizzazione o un’opzione secondaria, un “lusso” che solo pochi si possono permettere, o l’ultima carta da giocare per risollevarsi un’impresa ormai in crisi.

2.2 COSA DOMANDANO LE IMPRESE...

Le difficoltà che le PMI piemontesi incontrano con maggior frequenza nell’elaborare la propria strategia di internazionalizzazione sono legate per lo più a limiti derivanti dal loro stesso assetto aziendale: le realtà imprenditoriali medio- piccole hanno infatti ridotte disponibilità finanziarie da investire ed anche poche risorse umane da dedicare e formare per svolgere l’attività con l’estero.

Ciò che le imprese domandano, in particolare al sistema camerale, ai soggetti pubblici ed alle associazioni di categoria, sono quindi risposte concrete alle difficoltà che esse incontrano quotidianamente nell’operare in ambito internazionale.

I problemi che sono maggiormente sentiti dalle imprese sono riconducibili a cinque tipi:

- 1) difficoltà di reperire informazioni attendibili e specifiche** riguardanti, ad esempio, le prospettive di sviluppo dei diversi settori nei Paesi esteri verso cui ci si rivolge, l’affidabilità dei clienti, le forme di credito agevolato ecc;
- 2) difficoltà nel reperire o nel dover formare personale qualificato, interno all’azienda, addetto all’attività con l’estero;**
- 3) difficoltà a trovare sul mercato forme di credito, possibilmente agevolato, e servizi finanziari mirati per le PMI che hanno rapporti commerciali con l’estero;**
- 4) problemi nel costruire la rete di rapporti internazionali.** A livello locale le imprese sono esperte nel creare, con relativa facilità, un network di contatti e conoscenze delle altre realtà imprenditoriali del settore, dando vita ad una propria rete, articolata e ben radicata sul territorio. Realizzare questo stesso tipo di rete - indispensabile per la crescita e lo sviluppo di un’impresa- anche su scala internazionale è cosa ben più difficoltosa e costosa; la creazione di un network internazionale necessita sia di stabilire contatti diretti con le imprese straniere, sia di mantenerli, anche attraverso una buona comunicazione aziendale. Proprio a causa dei costi e delle difficoltà oggettive che si incontrano, i network internazionali delle imprese piemontesi sono costituiti, a differenza di quelli locali, da reti corte e poco ramificate¹¹;
- 5) problemi nel fronteggiare una serie di numerosissime questioni tecniche e logistiche:** avere rapporti economici con l’estero è piuttosto difficoltoso “a livello pratico”, in quanto bisogna gestire le questioni contrattuali, fiscali e doganali con paesi aventi regole diverse da quelle italiane.

Le imprese hanno chiare le difficoltà che incontrano internazionalizzandosi ed hanno anche la consapevolezza di non avere da sole le forze per avventurarsi nei mercati esteri. A questo riguardo è significativo il dato emerso dalla già citata indagine “Il volto delle piccole e medie imprese che vanno all’estero” nella quale è stato domandato alle imprese se, a loro avviso, il ricorrere ad un intervento

¹¹ Sul tema del “creare le reti” si veda la pubblicazione “L’artigiano verso l’internazionale” all’interno di “Qui Nord-Ovest. Quaderni di indagine sul Nord-Ovest per l’artigianato e le P.M.I.”, n. 8, maggio 2003, pp. 54-56. A cura dello C.S.A.R. Piemonte Centro Studi per l’Artigianato Piemontese.

esterno sarebbe stato utile per l'elaborazione di una efficace strategia: ben l'83,1% del campione ha dichiarato che un aiuto esterno potrebbe essere risolutivo.¹²

2.3 ...E COSA VIENE LORO OFFERTO

Il ruolo dei soggetti che offrono servizi di supporto all'internazionalizzazione dovrebbe essere quello di mettere a disposizione delle imprese una serie di strumenti, occasioni, vetrine che le spronino a intraprendere la via dell'internazionalizzazione o, meglio ancora, che permettano loro di "fare il salto di qualità" nella propria attività estera.

Le modalità di internazionalizzazione possono essere molteplici¹³ e, proprio per rispondere ad esigenze differenti, **l'offerta di servizi di supporto risulta piuttosto diversificata**: parlare di misure, progetti, iniziative per l'internazionalizzazione è pertanto vago, perché i contenuti di tali interventi possono variare notevolmente.

In questo rapporto si è cercato di ricondurre le diverse tipi di intervento a delle "famiglie", ognuna delle quali volta a rispondere a specifiche esigenze delle imprese. Le forme di intervento attuate sono piuttosto standardizzate, per quanto i diversi soggetti si sforzino il più possibile di personalizzare i servizi in base alle richieste delle singole aziende.

La tabella successiva riassume il quadro complessivo dell'offerta di servizi di supporto all'internazionalizzazione.

Tipologia di attività di supporto	Specifiche iniziative promosse
attività di informazione	iniziative per la diffusione di informazioni su: interventi e progetti del territorio, finanziamenti ed agevolazioni, iniziative presenti in paesi terzi. Inoltre segnalazioni di opportunità di business, studi e ricerche su paesi e/o settori di interesse
attività di promozione del territorio e dell'immagine piemontesi	iniziative "di sistema" per la valorizzazione di prodotti e marchi locali, per la tutela politico- legale dei prodotti locali e per la promozione turistica, enogastronomica e culturale del territorio. La maggior parte di tali iniziative si concretizza attraverso campagne pubblicitarie e, soprattutto, partecipazioni a fiere
attività per la promozione dei prodotti delle imprese piemontesi (incentivazione dell'export diretto)	iniziative di supporto tecnico e concessione di finanziamenti agevolati per la partecipazione a fiere internazionali
attività promozionali specifiche per la ricerca di partner commerciali (clienti, fornitori, agenti all'estero, buyers)	fra le iniziative più efficaci per la ricerca di partner: organizzazione di missioni commerciali, workshop, seminari e incontri con delegazioni di potenziali partner stranieri appartenenti ad uno specifico settore
attività di consulenza e servizi tecnici di assistenza	fra le iniziative di consulenza/assistenza vi sono in particolare quelle per: la predisposizione dei documenti per l'estero (specie fiscali e doganali) le verifiche di affidabilità dei clienti, la partecipazione a gare e appalti internazionali, la stesura di contratti internazionali.

¹² Il restante 16,9% del campione ha così risposto: il 7,7% afferma che le criticità strutturali di funzionamento non sono rimediabili con apporti esterni, mentre il 9,2% ritiene che le difficoltà incontrate possano essere risolte autonomamente.

¹³ Le modalità di presenza internazionale delle imprese piemontesi risultano molteplici e diversificate, più di quanto un'immagine convenzionale non faccia supporre. Le modalità più significative sono: l'export diretto e indiretto di prodotti finiti, la sub-fornitura, la creazione di joint-venture, la delocalizzazione produttiva, la creazione di reti di partenariato commerciale e l'apertura di filiali estere per la commercializzazione e distribuzione.

attività di supporto e assistenza direttamente all'estero	apertura di uffici e desk operativi direttamente nei paesi esteri, in modo da offrire alle imprese un punto di riferimento cui rivolgersi per essere supportate nella loro attività internazionale
attività per la formazione internazionale	realizzazione di corsi e seminari per formare e/o aggiornare professionalità nel campo del commercio, della contrattualistica, della finanza internazionale ecc.
attività per l'assistenza finanziaria (creditizia e assicurativa)	assicurazioni sul credito e servizi finanziari in genere, volti a favorire gli investimenti internazionali e coprirne i rischi
attività a favore dell'internazionalizzazione d'impresa nell'ambito di iniziative legate alla cooperazione decentrata	nell'ambito di progetti di cooperazione decentrata vengono spesso avviate specifiche iniziative volte a favorire l'instaurarsi di accordi/intese commerciali che possono offrire interessanti prospettive alle imprese piemontesi

2.4 L'EFFICACIA E L'UTILITÀ DEI SERVIZI EROGATI (SECONDO LE IMPRESE)

Quantificare l'efficacia di un intervento di supporto all'internazionalizzazione non è semplice: una valutazione d'impatto basata su modelli econometrici è certamente difficile da realizzare, soprattutto perché le imprese beneficiarie, che dovrebbero fornire la maggior parte dei dati, sono alquanto restie a divulgare cifre che le riguardano (ad esempio quelle relative al fatturato); per ciò che concerne i dati in possesso dei soggetti proponenti si tratta per lo più di cifre relative agli importi erogati ed alle modalità di spesa, tuttavia questo archivio interno potrebbe già essere una buona base di partenza.

Un elemento significativo quanto sconcertante è dato dal fatto che ad oggi nessun soggetto che ha offerto supporto all'internazionalizzazione ha mai realizzato una vera e propria analisi d'impatto relativamente agli interventi attuati; proprio per questo motivo, è fortemente auspicabile che qualche soggetto, in particolare quelli con proprie banche dati, cerchi in futuro di realizzare una valutazione puntuale di queste politiche.

L'efficacia dell'azione di supporto potrebbe essere misurata ad esempio in termini di variazione pre-post intervento della quota di fatturato realizzata all'estero rispetto al fatturato totale, oppure in termini di variazione del numero di addetti per impresa impiegati nell'attività con l'estero. Quale che sia "l'unità di misura" dell'efficacia, ciò che interessa capire è se l'azione di supporto ha aiutato davvero l'impresa a trovare/realizzare una propria strategia di internazionalizzazione.

Allo stato attuale la sola valutazione esistente sull'efficacia delle politiche di internazionalizzazione si fonda su indagini tipo "customer satisfaction", realizzate, fra l'altro, non senza difficoltà, visto l'atteggiamento non sempre collaborativo di alcune imprese beneficiarie: questo tipo di indagine ha alcuni limiti oggettivi, derivanti, ad esempio, dal fatto che non si può controllare l'attendibilità delle risposte raccolte, che possono quindi risultare distorte da percezioni non corrette degli intervistati. Gli studi volti a conoscere il grado di soddisfazione delle imprese permettono comunque di avere un primo quadro complessivo, utile se non altro per orientare e correggere ciò che si intende realizzare in futuro.

Analizzando la già citata indagine "Il volto delle piccole e medie imprese che vanno all'estero", emerge con chiarezza quali siano, a detta delle imprese, i migliori servizi di supporto ricevuti e quali quelli più utili. Le due graduatorie¹⁴ grossomodo coincidono e questo è un dato incoraggiante perché

¹⁴ Le due tabelle qui presentate sono un'elaborazione personale, ma fedele, dei dati presentati nelle domande 1.7 e 4 dell'indagine "Il volto delle piccole e medie imprese che vanno all'estero".

significa che i servizi più strutturati e meglio realizzati sono anche quelli più importanti per le aziende stesse.

Scendendo nel dettaglio, **alla domanda “qual è il miglior servizio ricevuto?” gli intervistati hanno così risposto:**

Tipologia di servizio di supporto	Percentuale di gradimento
Partecipazione a fiere, eventi ed attività promozionale	29,7%
Assistenza consulenziale (comprende consulenza tecnica, documentazione per l'export, segnalazione ed assistenza bandi di gara)	29,0%
Azioni per la ricerca di partner commerciali (comprende workshop, ricerca clienti, fornitori, agenti all'estero, missioni all'estero)	21,8%
Formazione e seminari	6,9%
Informazioni e ricerche di mercato	5,2%

Per quanto concerne l'utilità dei servizi ricevuti lo stesso campione ha così risposto:

Tipologia di servizio di supporto	Utilità media percepita (punteggi da 1-minimo- a 4-massimo)
Assistenza consulenziale	3,11
Azioni per la ricerca di partner commerciali (in particolare segnalazione opportunità di business e ricerca partner)	3,03
Informazioni sul commercio con l'estero	2,54
Formazione	2,47

In un momento di congiuntura economica non favorevole, le imprese hanno quanto mai bisogno di non sprecare risorse e di non sciupare alcuna buona occasione. Per questi motivi, oggi, più che in passato, gli interventi di supporto all'internazionalizzazione proposti dai diversi soggetti devono essere realmente efficaci. Considerate le talvolta eccessive attese che si creano intorno alle azioni di supporto all'internazionalizzazione, bisogna però sottolineare che lo scopo di tali interventi è e deve essere quello di aiutare quanto più possibile l'impresa a svilupparsi o ad uscire da una situazione difficile, ma non quello di risolverle in via definitiva la questione internazionalizzazione.

CAPITOLO TERZO

UN BILANCIO SULLE POLITICHE DI SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

3.1 PUNTI CRITICI DELLE POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

In questo capitolo fornirò una sintetica valutazione delle politiche di internazionalizzazione, basandomi non su dati quantitativi (che purtroppo sono inesistenti), ma su dati qualitativi, che ho raccolto durante le numerose interviste realizzate.

Pur mettendo in primo piano aspetti differenti del problema, i soggetti coinvolti hanno espresso dei giudizi, motivati dalla loro esperienza, che convergono verso alcuni punti essenziali: l'esigenza fondamentale che emerge fra chi lavora con professionalità in questo ambito è quella di “uscire dalla casualità”, ovvero di affrontare l'internazionalizzazione in modo più strutturato e professionale, andando incontro alle reali esigenze delle imprese. L'espressione “uscire dalla casualità” sta a significare, secondo gli intervistati, che è inutile, se non dannoso, continuare a finanziare con denaro pubblico qualsiasi intervento fattibile, proposto da un qualsiasi soggetto. Occorre invece, specie in vista di una riduzione dei fondi, portare avanti progetti promossi da attori affidabili e capaci e, soprattutto, è importante selezionare gli interventi. Di questa comune esigenza gli intervistati hanno sottolineato particolari aspetti, che possono essere ricondotti a quattro punti, rappresentanti i principali elementi di debolezza del sistema piemontese per l'internazionalizzazione.

I limiti più importanti delle politiche di internazionalizzazione emersi sono:

- 1) mancanza a livello regionale di una visione strategica concertata e di lungo periodo (specifica per settori e/o paesi d'interesse) in base alla quale orientare le politiche di internazionalizzazione;**
- 2) insufficiente coordinamento fra i soggetti operanti sul territorio, col rischio di sovrapposizioni nei ruoli e duplicazioni nelle iniziative promosse;**
- 3) eccessiva dispersione (distribuzione “a pioggia”) sia dei finanziamenti erogati, sia delle professionalità impegnate sul campo;**
- 4) realizzazione di progetti scarsamente utili o perché poco specifici, o perché volti a promuovere comparti non particolarmente bisognosi di sostegno per acquisire visibilità internazionale.**

Dagli incontri avuti ho potuto inoltre constatare che **nessuno dei soggetti coinvolti nella ricerca ha mai realizzato una valutazione d'impatto sugli interventi attuati** (valutazione che quantifichi i risultati ottenuti, anche con una qualche approssimazione, considerate le inevitabili difficoltà nel reperire dati affidabili e significativi).

Pertanto, ad oggi, è impossibile fornire una risposta in termini econometrici alla domanda “gli interventi attuati hanno avuto ricadute positive e se sì in quale misura?”; è inutile nascondere che **questa è forse la prima lacuna del sistema piemontese per il supporto all'internazionalizzazione**, lacuna che va assolutamente colmata in futuro, anche perché le politiche promosse sono state finanziate per lo più con denaro pubblico e ciò comporta un obbligo di trasparenza nei confronti dei contribuenti.

Prima di esaminare nel dettaglio ognuno dei quattro punti, è significativo notare come le debolezze emerse siano di carattere strutturale: gli ostacoli che impediscono agli interventi di essere pienamente efficaci non sono legati a condizioni congiunturali diverse di volta in volta, al

contrario **si tratta di problemi ricorrenti, legati soprattutto alla fase di progettazione della politica e non alla sua implementazione.**

Ciò che più di tutto manca è la capacità non di realizzare quanto proposto, ma di proporre misure strategiche ed utili alle imprese.

1) La mancanza di un piano strategico regionale è il principale punto critico delle politiche per l'internazionalizzazione in Piemonte.

L'elaborazione di un piano strategico regionale, cioè di linee guida articolate che traccino la direzione lungo la quale muoversi, è indispensabile per evitare il finanziamento di progetti in modo casuale, senza indirizzi precisi; le singole azioni di supporto non dovrebbero, quindi, essere atomi a sé stanti, ma dovrebbero far parte di un più ampio e lungimirante disegno.

Come mi è stato detto in diverse occasioni, un piano d'azione regionale condiviso sarebbe particolarmente utile perché eviterebbe di: puntare su aree/paesi "sbagliati", favorire investimenti sporadici e non strutturali e supportare i settori produttivi senza avere chiaro quali abbiano davvero bisogno di sostegno e quali no.

Il piano strategico regionale dovrebbe garantire che i soggetti, pur nel rispetto delle loro irrinunciabili autonomie, si muovano verso obiettivi comuni e prioritari, senza degenerare in un sistema schizofrenico. E' controproducente che i singoli attori che lavorano per l'internazionalizzazione progettino azioni di supporto in modo del tutto autonomo, facendo riferimento alle sole realtà di cui sono a conoscenza; allo stesso modo chi concede i finanziamenti (quindi in primis la Regione) non dovrebbe limitarsi a giudicare la fattibilità di quanto proposto, senza entrare nel merito se supportare quel determinato settore in quel dato paese sia utile o meno.

Il compito di formulare il piano strategico spetta inamovibilmente (e non solo per competenza legislativa, ma anche per autorevolezza) alla Regione Piemonte che, attualmente di anno in anno, attraverso un tavolo di concertazione, che raccoglie i maggiori soggetti operanti in quest'ambito, delinea un programma promozionale regionale.

Le linee strategiche ed il programma per la promozione commerciale dei prodotti piemontesi per il 2005¹⁵ indicano come priorità quella di concentrarsi sui settori più maturi "per fornire loro una nuova spinta alla crescita ed alla proiezione sui nuovi mercati."; la delibera (di sole due pagine) fornisce una serie di criteri guida e di obiettivi generali piuttosto vaghi ("sostenere le piccole e medie imprese nel loro processo di internazionalizzazione"...).

Tuttavia per indirizzare il supporto all'internazionalizzazione non è sufficiente indicare come strategici alcuni settori; un programma efficace dovrebbe essere ben più articolato.

Sull'esempio di quello redatto dalla Regione Emilia- Romagna, un buon piano promozionale per le politiche di internazionalizzazione dovrebbe:

- chiarire gli obiettivi specifici del supporto all'internazionalizzazione;
- specificare delle prospettive ed un percorso non solo annuali, ma pluriennali;
- indicare, in modo articolato, sia i settori, sia i paesi o le aree di interesse verso cui ci si intende rivolgere.

Un altro punto importante, sottolineato da più parti, è che il piano strategico di indirizzo dovrebbe essere il frutto del dialogo e del confronto fra i soggetti che conoscono e rappresentano le esigenze del territorio. In altre parole, **le linee guida regionali non dovrebbero essere "calate dall'alto", ma nascere dal basso, mettendo a confronto le diverse realtà regionali e coinvolgendo il maggior numero possibile di soggetti interessati.** Attualmente la Regione nell'elaborare il proprio piano cerca, attraverso un tavolo di confronto, di renderlo condiviso, tuttavia questa procedura è al momento ancora troppo "di facciata" e poco sostanziale.

¹⁵ contenuto nella delibera della Giunta regionale n. 79- 14426

In conclusione è importante sottolineare come molti dei soggetti coinvolti nella ricerca siano concordi nel ritenere che **la Regione dovrebbe svolgere con maggior decisione il ruolo di indirizzo che le compete, altrimenti la mancanza di coordinamento e la dispersione delle risorse continueranno a limitare l'utilità e l'efficacia dei progetti avviati.**

2) L'insufficiente coordinamento fra i soggetti operanti sul territorio favorisce le sovrapposizioni nei ruoli e le duplicazioni nelle iniziative promosse.

L'eccessiva autonomia dei soggetti può tradursi, in assenza di una qualche forma di coordinamento, in una sorta di "anarchia". Ogni soggetto tende a fare da sé, non specializzandosi in nulla, ma facendo un po' di tutto, proprio perché non si collabora con gli altri attori: è in questo modo che si creano le cosiddette "sovrapposizioni di ruoli". Sarebbe auspicabile, invece, che i diversi soggetti collaborassero di più, mettendo in comune, quando possibile, le competenze specialistiche acquisite e "suddividendosi", in un certo senso, il lavoro da svolgere.

La mancanza di coordinamento genera inoltre molto spesso il fenomeno delle "duplicazioni": dal momento che il dialogo scarseggia, i soggetti propongono alle imprese progetti simili, in parte o del tutto. Il risultato è un fallimento sia perché vengono sprecate risorse (perché promuovere due iniziative identiche quando, con la stessa efficacia, se ne può realizzare una?), sia perché le imprese non vengono avvantaggiate, ma anzi danneggiate da una simile disorganizzazione.

3) La dispersione o frammentazione delle competenze e delle risorse finanziarie disponibili sono problemi imputabili a diversi fattori, in particolare alla cosiddetta "logica a pioggia" del Docup ed agli elevati costi (e difficoltà) del realizzare progetti di ampio respiro.

I finanziamenti Docup, non essendo stati fino ad ora particolarmente selettivi, hanno incoraggiato la presentazione di innumerevoli "micro-progetti", con il risultato di distribuire a pioggia le somme disponibili. Inoltre questa logica non ha favorito particolarmente né la collaborazione fra soggetti proponenti, né la loro aggregazione per realizzare progetti di sistema; al contrario la facilità con cui si sono potuti ottenere finanziamenti ha favorito il proliferare, incontrollato o quasi, di attori che, con scarse professionalità e competenze, si sono improvvisati esperti di internazionalizzazione, danneggiando spesso le imprese che si proponevano di aiutare.

La dispersione di risorse e competenze è stata favorita inoltre dalle oggettive difficoltà e dai costi che sono associati all'elaborazione di progetti condivisi e di una certa portata: per i soggetti è infatti molto più semplice ed economico proporre un progetto proprio, solitamente abbastanza limitato, che non realizzare un intervento su vasta scala, collaborando con altri attori.

In futuro pertanto bisognerebbe lavorare per rendere i progetti di sistema relativamente più appetibili e a buon mercato rispetto ad oggi.

4) L'ultimo limite delle politiche di internazionalizzazione riguarda la realizzazione di progetti scarsamente utili: infatti alcune misure promozionali si rivelano essere, non solo nei giudizi delle imprese, degli sprechi, sia di denaro che di tempo.

Questi fallimenti sono causati frequentemente da una certa approssimatività nella progettazione.

Un caso classico in tal senso è dato dalla partecipazione alle fiere: talvolta infatti il soggetto che offre alle aziende supporto per la partecipazione alla fiera non conosce in modo approfondito il mercato e non fa selezione fra le imprese, ma lascia che tutte partecipino, pur sapendo che per molte di esse l'evento sarà inutile. La stessa cosa accade anche per le missioni commerciali, qualora i soggetti proponenti non individuino con precisione il target dei potenziali beneficiari: in questo caso i contatti che si creano fra imprese piemontesi ed estere non hanno ricadute commerciali positive perché le aziende non appartengono al loro stesso settore o segmento di mercato. Negli incontri che ho avuto mi sono stati raccontati davvero numerosissimi casi di progetti realizzati senza tener conto delle reali esigenze e forze delle imprese: un'associazione di categoria mi riferiva, in particolare, di una missione commerciale alla quale venne invitata a partecipare un'impresa, altamente specializzata, con la

prospettiva di incontrare potenziali partner commerciali: purtroppo per l'azienda in questione però, il partner che le venne presentato non aveva davvero nulla a che spartire con lei, neppure il settore produttivo...E' chiaro quindi che il supporto all'internazionalizzazione deve essere offerto con la massima professionalità ed in modo molto specifico.

Un altro errore frequente da parte di chi progetta interventi è quello di realizzare promozione “fini a se stesse”, cioè rivolte a comparti non particolarmente bisognosi di sostegno per acquisire visibilità internazionale.

I casi più emblematici riguardano la promozione, attualmente di gran moda nella nostra regione, del territorio e dell'immagine piemontesi: queste iniziative hanno come obiettivo dichiarato il favorire l'internazionalizzazione d'impresa, ma in realtà sono rivolte alla promozione turistica. Ovviamente anche l'incentivazione del turismo è importante per il futuro sviluppo locale, ma non può essere la strada maestra per aiutare le PMI a conquistare posizioni sui mercati esteri; oltretutto in questi eventi si finisce per mettere in vetrina quei prodotti o quei sistemi di imprese che in realtà sono già conosciuti e che godono di una certa fama.

Usando una similitudine, la vera promozione deve essere indirizzata a far conoscere non la punta dell'iceberg, di per sé ben visibile, ma ciò che vi sta sotto: per questi motivi la promozione dovrebbe puntare più che sui prodotti tipici di grande fama, che si promuovono da soli (ad esempio il Barolo, il tartufo bianco ecc.), su quelle realtà meno visibili e conosciute, ma con buone prospettive, come ad esempio il comparto delle nuove tecnologie.

3.2 ...E PUNTI DI FORZA

I soggetti coinvolti, come detto, hanno concordato su quali siano i punti critici del supporto all'internazionalizzazione: la stessa cosa è avvenuta anche per i punti di forza e ciò significa che esiste una visione, sull'efficacia degli interventi, largamente condivisa.

Una politica di internazionalizzazione può dirsi efficace se le azioni, attraverso le quali si concretizza, favoriscono le imprese beneficiarie e hanno una ricaduta positiva sull'economia del territorio, non solo nel breve periodo: pertanto i punti di forza di una politica sono quelli che ne garantiscono l'efficacia.

Da quanto emerso nelle interviste, il successo delle politiche (e dei progetti associati) è dovuto soprattutto a tre elementi:

- 1. il coordinamento dell'azione di più soggetti per dar vita a “progetti di sistema”;**
- 2. la progettazione di interventi mirati, non solo per settore, ma anche per aree/paesi e con orizzonte temporale pluriennale;**
- 3. la realizzazione di progetti basati sulla selezione delle imprese ammissibili.**

Questi tre fattori sono rintracciabili in una serie di progetti attuati sul territorio piemontese: per questo motivo, **al posto di descrivere i singoli punti di forza, riporterò, a titolo esemplificativo, dei casi concreti di iniziative nelle quali questi elementi sono stati dei veri e propri “criteri guida”.**

I progetti che presenterò mi sono stati segnalati da diversi intervistati come esempi di successo: queste iniziative vengono infatti considerate “riuscite” sia perché le imprese che vi hanno aderito si sono dimostrate soddisfatte, sia perché esse si sono rivelate, da un punto di vista metodologico, positive e, in una qualche misura, innovative.

Le politiche e gli interventi di internazionalizzazione avviati in modo coordinato non sono un'eccezione per la realtà piemontese: il programma promozionale varato dalla Regione avendo sentito e collaborato con tutte le forze interessate è un modello, dal punto di vista metodologico, di come realizzare una buona politica industriale di supporto. Come già detto, l'effettivo grado di concertazione di questo programma è ancora troppo basso e pertanto è indispensabile che in futuro sull'internazionalizzazione si lavori seguendo maggiormente la logica del sistema, coinvolgendo di più i diversi attori.

Un ottimo esempio di programma condiviso e flessibile (per meglio andare incontro alle esigenze delle aziende) è il **programma annuale di attività del Centro Estero Camere Commercio Piemontesi**: si tratta di una guida alle attività ed alle iniziative per l'internazionalizzazione redatta sentito non solo il sistema camerale, ma anche le associazioni di categoria e le istituzioni; inoltre un ulteriore punto di forza su cui il Centro Estero sta lavorando è dato dal tentativo di scegliere le attività di supporto seguendo una pianificazione pluriennale.

Una questione molto interessante, specie per il futuro, è quella legata ai **progetti interregionali**: la collaborazione, per quanto difficile da realizzare, non dovrebbe infatti essere limitata al territorio di una sola regione, anche perché in un mondo globalizzato ci si trova sempre più spesso a dover competere con dei giganti e quindi per far sentire la propria voce è indispensabile rafforzarla, parlando a titolo di più realtà locali.

Sarebbe auspicabile che le politiche di internazionalizzazione in futuro fossero elaborate a livello di una macro- regione, di cui un esempio potrebbe essere proprio il Nord Ovest italiano. Nel programma regionale per il 2005 fra gli obiettivi generali si parla espressamente di "stabilire rapporti con altre realtà regionali per attuare progetti di comune interesse": in effetti nel 2005 attraverso l'intesa operativa interregionale tra Piemonte, Toscana, Molise e l'ICE è stato realizzato il **progetto interregionale "Componentistica auto"**. Si tratta di uno dei primi progetti del genere che però, purtroppo, è stato, dal punto di vista dell'effettiva collaborazione fra gli enti, un vero insuccesso: ciò non toglie che comunque si tratti di una novità interessante.

Altri esempi di progetti di sistema sono contenuti nella Convenzione ICE- Regione per il 2004/2005: di particolare rilievo sono l'iniziativa **"Biella – The Art of Excellence"** e **"Il gioiello valenzano, un'eccellenza italiana"**. Entrambi i progetti vedono l'effettivo coinvolgimento, oltre che della Regione e dell'ICE, delle Camere di Commercio provinciali e delle associazioni di categoria (in particolare, per Biella, l'Unione Industriale e, per Alessandria, l'AOV, Associazione Orafi di Valenza): entrambi i progetti più che esempi di strategie per lo sviluppo internazionale in senso stretto, sono vere e proprie iniziative per tutelare le aziende orafe e tessili che stanno vivendo un momento di crisi, anche a causa dell'agguerrita (e talvolta senza regole) concorrenza internazionale.

Venendo agli altri due fattori di successo, elencati ad inizio paragrafo, essi non sono di carattere politico (come la questione del coordinamento), ma tecnico: infatti sia l'individuazione del target di imprese e la loro selezione che la scelta di un paese e di un settore per ciascun progetto sono elementi che dipendono da vere e proprie valutazioni economiche ed imprenditoriali.

I progetti di maggior efficacia per le imprese sono quelli mirati e cioè:

- rivolti ad uno specifico settore produttivo e ad un gruppo omogeneo e selezionato di imprese di tale settore;
- centrati su un'area/paese, individuata tenendo conto sia delle prospettive del settore in quel dato mercato, sia delle esigenze delle imprese;
- volti a realizzare iniziative di supporto non sporadiche e casuali, ma di lungo periodo (programmi pluriennali).

Due esempi di progetti mirati e di successo sono "From concept to car" della Camera di Commercio di Torino ed il "Progetto Russia" della E.V.A.E.T. di Novara.

Giunto al secondo anno di attività, il progetto triennale **“From concept to car”** della Camera di commercio di Torino, è coordinato operativamente dal **Centro Estero Camere Commercio Piemontesi** e cofinanziato con il contributo europeo DOCUP 2000-2006 della Regione: il programma, articolato in diverse fasi, è volto alla promozione della filiera automotive, tramite, fra l'altro, un programma di marketing ed un sito internet dedicato. Un Team operativo presso il Centro Estero promuove le imprese del progetto sui mercati internazionali, interloquisce costantemente con i potenziali clienti esteri, ne rileva i fabbisogni di approvvigionamento e favorisce il contatto con i fornitori piemontesi più rispondenti alle loro richieste.

Le aree di intervento ritenute prioritarie sono alcuni paesi dell'Europa Comunitaria, dell'area NAFTA, del Centro Europa, oltre che Brasile, Cina, Russia, Turchia, India.

Una delle caratteristiche più importanti ed innovative del progetto risiede nella selezione delle imprese ammissibili, che devono possedere precisi requisiti.

Caratteristiche base delle imprese candidate devono essere:

- elevato standard qualitativo, garantito dal possesso di certificazioni di qualità e processo
- spiccato orientamento internazionale, garantito dalla capacità di dialogo in lingue straniere
- adeguate capacità produttive, comprovate da un fatturato nel settore auto superiore al 30% del totale.

Altro esempio di progetto ben strutturato è dato dal **“Progetto Russia”** i cui soggetti attuatori sono l'ICE e la E.V.A.E.T., l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Novara. Questo progetto è triennale e prevede una serie eterogenea di iniziative finalizzate a meglio far conoscere e commercializzare i prodotti novaresi su quel mercato. I settori coinvolti sono molti: dalla rubinetteria e valvolame all'abbigliamento, dall'enogastronomia all'arredo casa.

Mentre il progetto “From concept to car” è ideato per un preciso comparto, queste iniziative si concentrano su uno specifico paese: nel primo caso prevale la logica del settore, nel secondo quella dell'area/paese di interesse. Entrambi gli approcci sono validi e non vanno considerati come alternativi.

3.3 ALCUNE INDICAZIONI METODOLOGICHE SU COME MIGLIORARE LE POLITICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Avendo chiaro quali sono pregi e difetti del sistema piemontese per l'internazionalizzazione è possibile delineare alcune linee guida, alle quali sarebbe fortemente auspicabile si ispirassero le politiche di supporto. Quanto di seguito esporrò è un insieme di “suggerimenti” che ritengo possano rappresentare una prima risposta all'interrogativo sul come migliorare e rendere più efficaci le iniziative a favore dell'internazionalizzazione.

Le direzioni verso cui andrebbero orientate le politiche di supporto all'internazionalizzazione d'impresa sono riconducibili a due distinte argomentazioni, una di natura politica, l'altra tecnica, e cioè:

- 1. le politiche di internazionalizzazione devono essere legate ad una programmazione regionale condivisa ed al principio del “fare rete”;**
- 2. gli interventi in cui si concretizzano le politiche devono essere mirati, cioè progettati seguendo una serie di punti fissi che li rendano specifici.**

La prima direttrice ipotizzata, a detta della maggior parte degli intervistati ed anche a mio avviso, può essere la carta vincente per progettare politiche di internazionalizzazione davvero efficaci; infatti, come spiegato nel paragrafo 3.1, in assenza di linee guida strategiche regionali condivise il finanziamento all'internazionalizzazione rischia di essere casuale.

Il “fare rete” è una ricchezza perché permette agli attori di confrontarsi e lavorare mettendo in comune le proprie esperienze e valorizzando le diverse specializzazioni, ferma restando l'autonomia di ciascun partner; d'altro canto lavorare in rete è innegabilmente problematico e costoso: le difficoltà derivano sia dal trovare un accordo fra soggetti espressione di interessi diversi, sia dal grosso impegno di risorse (soprattutto in termini di ore di lavoro) da destinare al “lavoro di gruppo”.

Come è emerso, in particolare dall'intervista con uno dei soggetti piemontesi più autorevoli, fare sistema si rivelerà quindi una strategia vincente tutte le volte che i costi di lavorare in rete saranno minori dei danni e degli sprechi derivanti dal non farlo.

Per quanto la “logica della rete” sia ambiziosa e difficile da realizzarsi, oggi più che mai, vista la progressiva scarsità delle risorse e la crisi economica serpeggiante, è indispensabile avviare progetti di sistema, piuttosto che interventi autonomi ed isolati.

La logica del fare sistema rappresenta una soluzione reale ai problemi delle sovrapposizioni di ruoli e dei doppioni nelle iniziative: solo dialogando e collaborando si può ottimizzare l'uso di competenze e risorse.

Un modo concreto per lavorare in rete è, ad esempio, quello di mettere in piedi una “cabina di regia” attraverso la quale proporre progetti di sistema, possibilmente pluriennali, che vedano il coinvolgimento di più soggetti partner (magari con specializzazioni diverse).

La cabina di regia dovrebbe essere, dunque, un tavolo d'incontro con il compito di coordinare le attività dei partner, mettendoli in contatto diretto e costante e facendo sì che essi armonizzino i propri programmi promozionali. Questo tavolo dovrebbe riunirsi periodicamente per tracciare le linee guida sulle quali i soggetti si muoveranno poi in modo autonomo, pur sfruttando le reciproche competenze.

La cabina di regia così intesa non si dovrebbe quindi tradurre in un ulteriore fardello burocratico che limita la rapidità e le capacità propositive dei soggetti partecipanti: al contrario essa dovrebbe snellire ed ottimizzare il lavoro dei partner.

La seconda direttrice individuata riguarda una serie di elementi e di “step tecnici” che, pur essendo modificabili secondo le specificità del caso, dovrebbero essere i pilastri di tutte le azioni/iniziative promozionali; **nell'elenco seguente sono presentati e discussi cinque punti ritenuti fondamentali.**

1. Individuare il paese/area di interesse ed il/i settore/i produttivo/i cui ci si rivolge: entrambe le scelte devono essere supportate da attenti studi e valutazioni di fattibilità.

La scelta delle “Aree- Paese” deve essere legata alle prospettive future che offre il mercato locale ed agli interessi manifestati dalle imprese del settore coinvolto; un altro elemento importante nella selezione delle Aree-Paese può essere rappresentato dalla presenza di accordi di cooperazione decentrata fra il territorio piemontese e quello prescelto.

Per quanto riguarda la scelta del settore è importante che le iniziative non si concentrino esclusivamente sui comparti produttivi maturi e/o in difficoltà: infatti buona parte degli interventi di supporto all'internazionalizzazione attuati si sono rivelati dei tentativi di salvataggio, più o meno in extremis, di comparti produttivi ormai in declino.

Tuttavia concentrando gran parte delle risorse su settori con scarse, o nulle, prospettive, si svantaggiano quei comparti sani che hanno buoni margini di sviluppo, ma a cui manca la spinta per fare “il salto di qualità”.

Per questi motivi è **necessario puntare sul supporto di quei settori con buone possibilità di crescita, primi fra tutti il comparto dei servizi e quello dell'innovazione tecnologica.**

Come emerso nel paragrafo 2.1, le imprese di servizi che hanno una vocazione internazionale sono una esigua minoranza: perciò il terziario deve essere oggetto di un'attenzione particolare, per farlo uscire dalle dimensioni del mercato locale. Allo stesso modo è fondamentale aiutare a sviluppare il binomio "innovazione- internazionalizzazione", avviando iniziative stabili, anche sul territorio piemontese, che permettano il potenziamento della ricerca e sviluppo, indispensabile alle PMI per innovarsi ed essere competitive su scala internazionale.

Molti operatori dell'internazionalizzazione lamentano infine il fatto che, negli anni passati, sia stata data precedenza eccessiva al criterio geografico di localizzazione, rispetto al criterio di filiera e settore; ciò si sarebbe tradotto in una eccessiva "zonizzazione" degli interventi, concentrati in poche aree sulle quali non sempre c'era un interesse forte da parte delle imprese.

2. All'interno del settore produttivo prescelto per l'intervento, individuare un preciso target di imprese a cui l'iniziativa si rivolge e, in base a questo target, operare un'accurata selezione delle aziende ammissibili.

La mancanza di selezione sulle imprese beneficiarie è certamente una delle cause più frequenti di insuccesso delle politiche di internazionalizzazione: infatti, per essere efficace, un intervento di supporto si deve indirizzare ad un gruppo di aziende di un certo settore che siano fra loro omogenee. Individuare un comparto produttivo non è pertanto sufficiente, perché al suo interno si ritrovano imprese fra loro molto, troppo diverse.

Selezionare significa quindi, anzitutto, segmentare le imprese appartenenti ad una stessa filiera in diverse fasce, a seconda, ad esempio, delle potenzialità, del grado di motivazione e dell'eventuale percorso internazionale già intrapreso. Successivamente, una volta individuata la "fascia target", bisogna stabilire dei criteri di ammissione, in base ai quali le imprese risulteranno idonee o meno a partecipare all'intervento di supporto. Per quanto possa apparire discriminatorio ed ingiusto precludere a delle imprese la possibilità di usufruire di un aiuto pubblico, la selezione è l'unica via per garantire che i beneficiari siano soggetti con caratteristiche simili.

Le "imprese- target" verso le quali l'intervento pubblico dovrebbe concentrarsi maggiormente sono, probabilmente, quelle in grado di "fare il salto di qualità", quelle cioè in bilico fra la dimensione nazionale e quella internazionale e per le quali il supporto pubblico potrebbe rivelarsi l'elemento risolutivo per l'apertura verso l'estero.

3. Dove possibile, favorire l'aggregazione delle imprese partecipanti, in modo tale da raggiungere la soglia della "massa critica" e realizzare sinergie di filiera/e.

Uno dei problemi strutturali del sistema produttivo piemontese è il cosiddetto fenomeno delle TPI, "Troppo Piccole Imprese"¹⁶, fenomeno che preclude alle imprese stesse la possibilità di collocare e far evolvere autonomamente la propria offerta sul mercato internazionale. Processi di aggregazione sarebbero quindi necessari, specie per le PMI che desiderano aprirsi ai mercati esteri verso i quali è sempre più spesso inutile, se non dannoso, affacciarsi da sole.

Considerata la cultura imprenditoriale italiana, gelosa della propria autonomia e scettica di fronte a collaborazioni e fusioni, è chiaro che favorire la formazione di gruppi (i cosiddetti "cluster") è piuttosto difficile, tuttavia "la loro creazione potrebbe avviare processi di crescita senza alterare la preferenza per l'indipendenza e per le piccole dimensioni di molti imprenditori."¹⁷

Come argomentato, aggregare è una necessità per accrescere la competitività del mondo imprenditoriale, ma è una necessità anche per i soggetti che propongono azioni di supporto all'internazionalizzazione. Infatti per gli enti pubblici e le associazioni risulta impossibile investire massicce risorse di tempo e denaro per una singola impresa. Solo dove esiste una "massa critica" di PMI interessate a un particolare paese od operanti in un particolare sotto-settore economico, questi servizi "personalizzati" potrebbero essere forniti con una certa facilità ed efficienza: per questo

¹⁶ Così si esprime Giuseppe Russo nella Relazione "Una politica per la competitività del territorio e per l'occupazione" tenuta al seminario "Territorio, progettazione strategica, fondi strutturali: dall'analisi alle proposte" del 14 Luglio 2004 (Torino).

¹⁷ Ibidem, p. 7

motivo gli interventi per l'internazionalizzazione dovrebbero essere rivolti alla creazione di *cluster*, come consorzi o associazioni temporanee d'impresa.

Un'idea molto interessante è stata proposta da Giuseppe Russo che afferma: "I cluster potrebbero essere animati grazie ai fondi strutturali ed essere formati da imprese che hanno interessi comuni e affinità merceologiche: come l'appartenenza a settori omogenei o a filiere omogenee. Potrebbero assumere la forma di società consortili ed avere come obiettivo l'erogazione ai consorziati di servizi di marketing, di ricerca, di facilitazione dell'internazionalizzazione. I *cluster* dovrebbero essere spontanei, ma nel caso torinese è probabilmente appropriato che siano orientati verso i settori con aziende troppo piccole per seguire da sole i percorsi di innovazione ed internazionalizzazione. L'ente pubblico dovrebbe farsi carico di scegliere i settori (un certo numero) ai quali proporre un percorso di assistenza: si potrebbe pensare al settore della componentistica autoveicolare, alle macchine utensili, alla fornitura aerospaziale."¹⁸.

4. Offrire una serie di servizi di accompagnamento il più possibile "su misura" per le imprese partecipanti, evitando soluzioni eccessivamente semplicistiche ed uniformi.

Le modalità di internazionalizzazione delle PMI piemontesi sono diversificate e, proprio per questo motivo, le risposte che gli attori devono fornire nel supportare le imprese devono essere il più possibile "personalizzate", compatibilmente con la normativa per la concorrenza e gli aiuti di stato. L'offerta di servizi pertanto deve avere come punto di partenza un'analisi delle esigenze e del grado di internazionalizzazione delle imprese beneficiarie.

Fiere, workshop, corsi di formazione e missioni commerciali sono strumenti generici, in mano agli enti pubblici per aiutare il sistema imprenditoriale, ma "ogni bene ha il suo pubblico" e quindi ogni strumento va utilizzato in modo calibrato.

La tendenza forse più evidente su cui i soggetti dovranno orientare la propria offerta futura è che le imprese domandano, rispetto al passato, meno azioni rivolte alla promozione di prodotto e più interventi per lo sviluppo di conoscenze e competenze in ambito internazionale.

5. Valutare attentamente ex ante la fattibilità e l'utilità dell'intervento che si vuole realizzare e, soprattutto, valutare, ex post, i risultati ottenuti.

La valutazione ex ante è irrinunciabile se si vogliono finanziare non tutti i progetti indiscriminatamente, ma quelli realmente utili e meritevoli di essere portati avanti; la valutazione di merito sui progetti proposti deve essere fatta sulla base di criteri specifici.

La valutazione ex post, o valutazione di risultato, deve essere volta ad accertare se il programma attuato abbia avuto un impatto positivo rispetto alla situazione di partenza e, se sì, di quale entità. La valutazione inoltre deve essere fatta tenendo conto dei risultati attesi e deve essere il punto di partenza su cui decidere se riproporre il progetto e con quali eventuali correttivi.

Dal punto di vista teorico e pratico valutare le politiche di internazionalizzazione è difficile ed anche per questo, fino ad ora, i soggetti attuatori si sono limitati a rendicontare le spese sostenute, senza indagare se esse abbiano avuto una qualche ricaduta positiva, ma tutto ciò è assolutamente riduttivo.

E' necessario che in futuro non ci si "accontenti" più e che si cerchi di verificare l'utilità di quanto realizzato; in questa direzione il primo passo che andrebbe compiuto, a mio avviso, da parte dei soggetti attuatori sarebbe quello di individuare parametri valutativi specifici per questo tipo di interventi.

¹⁸ Ibidem, p. 8

3.4 QUALE RUOLO PER GLI ENTI LOCALI?

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il quadro che emerge da questo lavoro riguardo il supporto all'internazionalizzazione d'impresa è contraddistinto da luci e ombre: la sensazione che si avverte complessivamente è che in Piemonte l'internazionalizzazione sia una medaglia a due facce: da un lato, si nota un grande attivismo di attori ed iniziative, ma il rovescio mostra come questa dinamicità nasconda spesso una grande confusione e disorganizzazione.; prendendo a prestito un titolo shakespiriano, il rischio è quello del “molto rumore per nulla”.

Le considerazioni esposte valgono, in molti casi, per le iniziative avviate dagli enti pubblici, specie per quelle degli enti locali (Province, Comuni, Regioni).

I numerosi progetti pubblici sono per lo più considerati dalle imprese inefficaci e generici e per questo motivo il ricorso ad essi risulta essere piuttosto limitato.

Le imprese fanno affidamento sul sostegno pubblico principalmente nelle fasi iniziali di analisi dei possibili mercati esteri di sbocco; il vero e proprio processo di internazionalizzazione, di costruzione della presenza estera, si svolge per lo più all'interno di una logica privata di impresa.

Anche se molte imprese contattano questi organismi, infatti, la maggior parte di esse cerca e reperisce informazioni attraverso canali non istituzionali, crea rapporti con potenziali partner e clienti in maniera individuale (e relativamente casuale) ed infine auto-finanzia la propria internazionalizzazione.

Di conseguenza il problema per gli enti pubblici è non solo di realizzare servizi più utili alle imprese, ma anche di vincere quel pregiudizio negativo di molte imprese il quale, di fatto, riduce drasticamente il numero di utenti.

Per il futuro, dunque, il ruolo degli enti locali piemontesi per il supporto all'internazionalizzazione dovrebbe essere ridisegnato per essere più efficace e richiamare un maggior numero di beneficiari: l'imminente riforma dei fondi strutturali potrebbe, in tal senso, offrire una buona occasione.

Le competenze specifiche sull'internazionalizzazione che gli enti locali possono offrire al mondo imprenditoriale (e su cui dovrebbero puntare in futuro) sono quelle legate alla capacità di informare e coordinare, come dimostra ad esempio il caso della Regione Emilia- Romagna.

In questo territorio, da sempre governato con occhio attento alla pianificazione ed al coordinamento, la Regione ha saputo ritagliarsi un ruolo forte sull'internazionalizzazione, divenendo il “cuore del sistema”. I finanziamenti pubblici legati a queste politiche vengono concessi solo a quei progetti le cui caratteristiche siano in accordo con il piano strategico promozionale regionale: ciò ovviamente non vieta ad alcun soggetto di proporre progetti che non rientrino nelle linee regionali, semplicemente questi non verranno finanziati con denaro pubblico.

L'esempio dell'Emilia- Romagna può essere importante per gli enti locali piemontesi: infatti se questi ultimi collaborassero, ognuno a seconda delle proprie dimensioni e competenze, per dar vita ad un sistema coordinato e ad un piano strategico, potrebbero fornire una sorta di “cornice di riferimento” (il cosiddetto *frame*) utile a tutti gli attori che si occupano di internazionalizzazione per orientare i propri interventi.

Il ruolo delle istituzioni pubbliche e degli enti locali in particolare, dovrebbe essere, pertanto, quello di mettere a disposizione un *frame*, ragionato e condiviso, che aiuti a dare una direzione strutturata e non casuale all'internazionalizzazione d'impresa.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- “I consorzi di PMI e lo sviluppo del Mezzogiorno” di Nino Novacco, all'interno della Rivista economica del Mezzogiorno /a. XIV, 2000, n.3.
- “Il volto delle piccole e medie imprese che vanno all'estero”, indagine realizzata nel 2003/2004 a cura di Unioncamere Piemonte e sportelli Globus in coordinamento con il Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi e con Confindustria Piemonte.
- Indagine del Dicembre 2002 del Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi sul “Processo di incremento del livello di soddisfazione dell'utenza”.
- “L'artigiano verso l'internazionale” all'interno di “Qui Nord-Ovest. Quaderni di indagine sul Nord-Ovest per l'artigianato e le P.M.I.”, n. 8, maggio 2003, pp. 19-96. A cura dello C.S.A.R. Piemonte Centro Studi per l'Artigianato Piemontese.
- Rapporto sull'internazionalizzazione del Piemonte 2004, a cura di Unioncamere Piemonte, Ires Piemonte, Itp Investimenti Torino Piemonte e Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi.
- “Promozione 500” Le esigenze delle industrie piemontesi nei confronti dell'internazionalizzazione, indagine del gennaio 2004 a cura di Federapi e Sportello Regionale Sprint.
- Relazione “Una politica per la competitività del territorio e per l'occupazione” tenuta da Giuseppe Russo al seminario “Territorio, progettazione strategica, fondi strutturali: dall'analisi alle proposte” del 14 Luglio 2004 (Torino).

APPENDICE

1) Elenco completo soggetti contattati

Per la provincia di Alessandria

Soggetto	Referente
API Alessandria	Marco Tromba
Camera di Commercio di Alessandria ed azienda speciale Asperia	Roberto Livraghi
ICS	Arianna Gandini
Provincia di Alessandria	Paolo Rossi
Unione Industriale Alessandria	Mario Peluso

Per la provincia di Biella

Camera di Commercio di Biella	Maria Paola Cometti
Unione Industriale Biellese	Claudia Ferrero

Per la provincia di Cuneo

Camera di commercio di Cuneo e Centro Estero Alpi del Mare	Giacinto Chiri
--	----------------

Per la provincia di Novara

Camera di commercio di Novara ed azienda speciale Evaet	Salvatore Rampi e sig.na Petrera
---	----------------------------------

Per la provincia di Torino

API Torino	Isabella Giuliano
Associazione Industriali Canavese	Gianfranco Franciscono
Camera di Commercio di Torino	Francesca Natale
CNA Torino	Stefano Busi
Comune di Torino	Gianni Rossetti
Feder export	Giuseppe Monforte
Studio Barabino	Andrea Barabino
Unione Industriali Torino	Claudio Barbero

Per la regione Piemonte

Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi	Franco Caccia
Casa Artigianato Piemonte	Giuliano Franzini
Confartigianato Piemonte	Carlo Napoli
ICE per il Piemonte e la Valle d'Aosta	Claudio Pasqualucci
Regione Piemonte	Ilia Ferrero, Luigi Florio, Graziella Giacomini
SPRINT Piemonte	Enrico Bollini e Stanislao Vialardi
Unioncamere Piemonte	Laura Belforte

Per la Regione Emilia Romagna

Regione Emilia Romagna	Pierpaola D'Alessandro
------------------------	------------------------

2) Le principali fonti per il supporto all'internazionalizzazione:

- **Docup 2000- 2006, asse 1 "Internazionalizzazione"**
- **Legge regionale n. 32 del 5 giugno 1987** che disciplina gli interventi di promozione delle attività produttive nelle materie di competenza regionale.
- **Legge regionale n. 21 del 9 maggio 1997** riguardante le norme per lo sviluppo e la qualificazione dell'artigianato, in particolare il capo V della legge, dedicato alla promozione commerciale.
- **Legge regionale n. 25 del 30 aprile 1996** concernente l'adesione della Regione, come socio sostenitore, al Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi.
- **Legge n. 83 del 21 febbraio 1989** che prevede contributi ai consorzi e alle società consortili per il commercio estero che abbiano come scopi sociali l'esportazione dei prodotti delle imprese consorziate e la relativa attività promozionale.
- **Legge n. 394 del 29 luglio 1981** che all'articolo 10 prevede l'erogazione di contributi ai consorzi e alle società consortili agroalimentari e turistico- alberghiere.
- **Convenzione tra Regione Piemonte ed ICE** nell'ambito dell'accordo di programma tra il Ministero delle Attività Produttive e la Regione stessa.
- **Convenzione** del 26 marzo 2001 fra Ministero delle Attività Produttive, Regione Piemonte, ICE, Sace S.p.a., Simest S.p.a., Unioncamere Piemonte, Finpiemonte S.p.a. **per la creazione di Sprint Piemonte.**

3) Tabelle Asse 1 Docup per l'internazionalizzazione

Regione Piemonte: docup 2000-2006. Aree obiettivo 2. Asse 1

Misura 1.1 “Valorizzazione dell’immagine regionale e promozione internazionale dei prodotti piemontesi” (cofinanziata dal FESR)

Linea di intervento	1.1.a “Piemonte nel mondo”
Titolarità del progetto	Titolarità regionale
Beneficiari	Regione Piemonte (soggetto attuatore)
Destinatari	Imprese del sistema Piemonte
Quota progetto finanziabile coi fondi Docup	100%

Linea di intervento	1.1.b “Promozione internazionale per settori economici ed aree geografiche”
Titolarità del progetto	Progetto a regia regionale
Beneficiari	Province, Camere di commercio, Centro Estero delle Camere di Commercio, ATR, associazioni imprenditoriali e di categoria
Destinatari	Piccole medie imprese dell’industria, costruzioni, artigianato, servizi, turismo
Quota progetto finanziabile coi fondi Docup	80%
Importo finanziabile (minimo e massimo)	50.000/300.000 euro

Misura 1.2 “Supporto all’internazionalizzazione del sistema economico del Piemonte”

Linea di intervento	1.2.a “Promozione internazionale delle imprese”
Titolarità del progetto	Progetto a bando
Beneficiari	Regione Piemonte (soggetto attuatore) vedi FinPiemonte
Destinatari	Piccole medie imprese dell’industria, costruzioni, artigianato, servizi, turismo
Quota progetto finanziabile coi fondi Docup	50%
Importo finanziabile (minimo e massimo)	10.000 /100.000

Linea di intervento	1.2.b “Supporto agli investimenti esteri in Piemonte”
Titolarità del progetto	Titolarità regionale
Beneficiari	ITP (Investimenti Torino Piemonte)
Destinatari	Imprese esterne (nazionali ed estere) che investono in Piemonte
Quota progetto finanziabile coi fondi Docup	80%