



## **Le politiche di internazionalizzazione: riflessioni e spunti da alcune esperienze regionali**

Dicembre 2013

## INDICE

	pag.
Executive Summary	3
Introduzione	5
1. Le ragioni di una politica a favore dell'internazionalizzazione	6
2. Obiettivi per una politica regionale di internazionalizzazione	7
3. L'internazionalizzazione delle PMI	8
4. Le politiche regionali per l'internazionalizzazione: le scelte di metodo	10
4.1 Approccio bottom up vs. approccio top down	10
4.2 Interventi puntuali vs. programma strategico	11
4.3 Interventi diretti vs. agenzie specializzate	13
4.4 Interventi selettivi vs. interventi non selettivi	15
4.4.1 La selettività degli obiettivi	17
4.4.2 La selettività dei potenziali beneficiari	20
4.5 La scelta del tipo di bando	21
5. Gli interventi a sostegno dei processi di internazionalizzazione	25
5.1 Le azioni per la diffusione di una cultura dell'internazionalizzazione	25
5.2 Le azioni informative	26
5.3 Le azioni a tutela dei rischi	27
5.4 Le azioni a sostegno della competitività	27
5.5 Le azioni a supporto della commercializzazione	27
5.6 Le azioni per il trasferimento di competenze	28
5.7 Le azioni per accrescere la visibilità delle aziende	31
5.8 Le azioni per facilitare il reperimento delle risorse finanziarie	34
6. Conclusioni	38

Il Rapporto è stato curato dal dr. Franco Bitetti (Centri Studi Unioncamere Basilicata) e dal dr. Michele Scarpinato.

## EXECUTIVE SUMMARY

- ❖ Nel corso degli ultimi anni, le piccole imprese locali hanno visto contrarsi sempre più il mercato interno, mentre le opportunità di crescita offerte dai mercati esteri non riescono ad essere adeguatamente sfruttate in ragione della carenza, all'interno di queste imprese, delle competenze, dell'esperienza e delle risorse finanziarie necessarie per affrontare un percorso di internazionalizzazione.
- ❖ L'internazionalizzazione non va intesa semplicemente come ricerca di mercati alternativi o complementari a quello interno, al fine di acquisire qualche cliente occasionale in più, per compensare in tal modo la contrazione della domanda interna. La sfida per le imprese è molto più complessa: si tratta di investire sempre più nell'innovazione di prodotto e nella ricerca di nuovi *business* per "smarcarsi" dalla competizione di prezzo imposta dai Paesi a basso costo del lavoro, e l'internazionalizzazione può contribuire a questa crescita, consentendo alle imprese di raggiungere la massa critica necessaria per finanziare i nuovi investimenti.
- ❖ L'internazionalizzazione delle imprese che l'operatore pubblico deve sostenere non può essere, quindi, quella che risponde, nel breve periodo, alle difficoltà sul mercato interno, ma deve consistere in un percorso strutturato di lungo periodo, finalizzato alla crescita qualitativa (migliore organizzazione e maggiore competitività) e quantitativa (maggiore occupazione) delle imprese.
- ❖ Un percorso di questo tipo non può essere supportato con l'erogazione di un semplice contributo per la partecipazione a una o più fiere. È un percorso che va innanzitutto "spiegato" alle imprese, che devono assumerlo all'interno di una chiara e consapevole strategia, e che va sostenuto in tutte le sue fasi; solo la certezza di un sostegno e di un accompagnamento continuo, infatti, potrà incentivare l'imprenditore ad intraprenderlo.
- ❖ Da questo punto di vista, appare necessario sviluppare una diffusa azione formativa, finalizzata al trasferimento di una cultura d'impresa specifica sul tema dell'internazionalizzazione, e attivare un insieme articolato di interventi che garantiscano all'impresa un sostegno continuo lungo l'intero percorso di internazionalizzazione. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, si tratta di "mettere a sistema" tutti gli interventi esistenti, tanto a livello nazionale che locale, valorizzando il ruolo dei diversi attori, e di completare l'offerta complessiva di servizi e agevolazioni disponibili.
- ❖ Se l'offerta di servizi deve accompagnare le imprese in tutte le fasi del percorso di internazionalizzazione, ciascun intervento non può essere offerto *erga omnes* in modo indifferenziato, ma deve essere rivolto a *target* specifici di impresa, se-

condo il loro “posizionamento” lungo questo stesso percorso (le azioni relative al trasferimento delle competenze, ad esempio, andrebbero rivolte principalmente alle imprese che ancora non si sono internazionalizzate; mentre il sostegno alla partecipazione alle fiere e alle missioni commerciali dovrebbe privilegiare le imprese che già hanno avviato il percorso e sviluppato un convincente *business plan*).

- ❖ Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione delle imprese è una politica di lungo periodo che non coinvolge solo il sistema produttivo ma l'intera regione e che riguarda, oltre le politiche per le imprese, anche quelle per la formazione, per l'attrattività territoriale, per il turismo.

## INTRODUZIONE

Da diversi anni gli economisti sollecitano le imprese a rivolgere la loro attenzione ai mercati esteri come possibile strategia di risposta alla debolezza della domanda interna e, soprattutto, per avviare un processo di crescita che permetterebbe loro di conseguire la “massa critica” adeguata a sostenere quegli investimenti che le renderebbero più competitive.

Accanto alle imprese che continuano ad insistere sul mercato interno, nonostante le crescenti difficoltà, ve ne sono altre che sperano di trovare all'estero solo qualche cliente occasionale per compensare le perdite di fatturato subite in Italia; mentre sono relativamente poche le imprese che, pur partendo da piccole dimensioni, hanno avviato un percorso di internazionalizzazione di lungo periodo, in grado di apportare stabilmente nuovi clienti o fidelizzare quelli acquisiti, con ricadute estremamente positive sulla crescita aziendale.

È verso quest'ultima forma di internazionalizzazione che le imprese devono rivolgere principalmente gli sforzi e verso cui il *policy maker* deve indirizzare le azioni di sostegno.

Obiettivo del presente documento è quello di sviluppare una riflessione sulle modalità attraverso cui il *policy maker* regionale può supportare le imprese in un processo di internazionalizzazione di lungo periodo, partendo da un'analisi degli strumenti di intervento sperimentati in diversi contesti territoriali. Il materiale raccolto ha riguardato, in particolare, i documenti di programmazione, i bandi o gli avvisi di gara e, laddove disponibili, i report di valutazione delle politiche.

Il documento è articolato in cinque paragrafi. Nel primo (cfr. § 1) si riflette sulle difficoltà delle imprese italiane nella competizione globale e sulla necessità di forme di sostegno ai processi di internazionalizzazione. Il secondo paragrafo (cfr. § 2) discute i possibili obiettivi di una politica per l'internazionalizzazione, mentre il terzo (cfr. § 3) analizza le difficoltà e gli ostacoli che un'impresa incontra in questo percorso. Il quarto paragrafo (cfr. § 4) analizza alcune scelte di metodo che un *policy maker* regionale deve affrontare nell'elaborazione di una politica per l'internazionalizzazione, verificando come tali scelte sono state affrontate nelle diverse regioni italiane. Il quinto paragrafo (cfr. § 5) descrive e analizza i diversi interventi realizzati dalle regioni e dallo Stato centrale; mentre l'ultimo (cfr. § 6) trae le conclusioni dell'intera analisi offrendo alcune indicazioni possibili per una politica per l'internazionalizzazione in Basilicata.

## 1. LE RAGIONI DI UNA POLITICA A FAVORE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Dopo un lungo periodo di crescita delle borse e delle economie mondiali, nel 2000 si è assistito alla prima crisi provocata dallo scoppio della bolla speculativa sui mercati azionari relativi ai settori delle nuove tecnologie, cui ha fatto seguito, un anno più tardi, quella legata agli attentati dell'11 settembre in America.

Al termine di una faticosa ripresa dell'economia internazionale, nel 2008 è esplosa la crisi finanziaria innescata dal fallimento della Lehman Brothers, che ha investito duramente l'economia reale; nel 2010 si è aperto poi un altro "fronte", quello dei debiti sovrani, cui hanno fatto seguito inevitabilmente politiche di bilancio pubblico fortemente restrittive.

Si tratta, in tutto, di quasi 13 anni di crisi, durante i quali i fatturati aziendali sono crollati e da cui le imprese italiane faticano a riprendersi. In realtà, già prima di questo periodo, erano emersi problemi di competitività delle nostre imprese, che i processi di globalizzazione dei mercati, da un lato, e l'entrata in vigore dell'Euro, con l'impossibilità di ricorrere alle svalutazioni competitive, dall'altro, hanno ulteriormente accentuato. Chiusa la strada delle svalutazioni, i nodi sono venuti al pettine e una nuova strategia competitiva va oggi ricercata.

I recuperi di competitività passano certamente attraverso la riduzione di alcuni costi: da quello del lavoro a quello del carico fiscale, al costo dei trasporti e dell'energia. Il vantaggio competitivo che può derivare da interventi in questa direzione resta tale, però, solo nel breve periodo, fino a quando i *competitor* internazionali non reagiscono a loro volta. Alle imprese resta invece il compito, in passato sempre rinviato potendo contare sulle svalutazioni, di trovare nuove leve competitive, nuovi *business* da sviluppare, al fine di distaccarsi dai quei *competitor* che possono avvantaggiarsi di costi del lavoro, fiscali e/o dell'energia particolarmente contenuti e difficilmente "replicabili" nel nostro Paese.

La ricerca di nuovi *business* può essere perseguita attraverso due strade, da intraprendere congiuntamente o separatamente: l'innovazione di prodotto e l'apertura all'internazionalizzazione, penetrando nuovi mercati.

L'internazionalizzazione è un obiettivo spesso frainteso dai piccoli imprenditori: il mercato estero è visto, di frequente, come un'opportunità per "avere qualche cliente in più", un'occasione per "arrotondare il fatturato" e saturare meglio la propria capacità produttiva: un'internazionalizzazione – questa – di corto respiro, che termina con l'esaurimento dei pochi ordini acquisiti, che non genera nuova clientela in modo stabile nel tempo e non permette, quindi, nuovi investimenti e uno sviluppo aziendale.

Il percorso da compiere, invece, è ben diverso e più complesso.

L'internazionalizzazione di un'azienda non può svilupparsi attraverso una serie di eventi fortuiti e occasionali (l'incontro casuale con un potenziale cliente), ma deve essere indirizzata a partire da una *business idea* precisa di sviluppo dei mercati esteri, accuratamente selezionati, in grado di offrire un potenziale di fatturato interessante. Promuovere un percorso di questo tipo, che dia risultati permanenti, richiede ingenti investimenti in termini di tempo e risorse, sia da parte dell'impresa che dell'operatore pubblico; ma è l'unico percorso verso il quale ha senso indirizzare interventi di sostegno e accompagnamento.

La ricerca di “qualche cliente in più” può anche essere fortunata nel breve periodo e produrre qualche beneficio immediato per la singola azienda, ma non offre alcuna garanzia di stabilità nel tempo e non dovrebbe, per ciò stesso, essere oggetto di sostegno da parte dell’operatore pubblico.

Compito del *policy maker*, invece, è quello di promuovere e sostenere processi di internazionalizzazione reali e duraturi nel tempo: i soli in grado di produrre un impatto significativo sul territorio, una trasformazione della struttura produttiva locale e l’incremento del numero di aziende in grado di esportare in modo permanente.

## **2. OBIETTIVI PER UNA POLITICA REGIONALE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Per quanto finora osservato, è evidente che il *policy maker* è chiamato innanzitutto a fare chiarezza sugli obiettivi che intende perseguire con il suo intervento, tenendo conto anche delle caratteristiche strutturali e delle necessità degli operatori cui si rivolge.

Peraltro, se l’internazionalizzazione è un processo complesso, non c’è strumento che possa incentivare le imprese ad intraprenderlo se esse non hanno già elaborato un’idea forte di *business* da sviluppare sui mercati esteri, che potrebbe avere caratteristiche e necessitare di azioni e di un’organizzazione fortemente differenti da quelle adottate per sviluppare il mercato interno. Prima ancora della disponibilità delle risorse finanziarie, un percorso di internazionalizzazione duraturo richiede, quindi, una chiara e consapevole strategia aziendale.

Un incentivo finanziario può accrescere la redditività di un investimento o accorciarne il punto di *break-even*, accelerandone l’avvio, purché il *business* da sviluppare sia già stato identificato. In caso contrario, l’operatore pubblico rischia di incentivare investimenti non prioritari a scapito di altri più remunerativi per l’impresa. L’altro elemento di criticità di una politica di incentivazione è legato al rischio di finanziare investimenti che sarebbero stati comunque realizzati anche in assenza dell’incentivo, con conseguente spreco di risorse pubbliche.

Per quanto riguarda, in particolare, il tema dell’internazionalizzazione, va osservato che esiste una marcata differenza tra stimolare le imprese ad intraprendere un processo di penetrazione dei mercati esteri ed incentivarle ad effettuare un particolare investimento (ad esempio, l’acquisto di un nuovo macchinario).

L’internazionalizzazione, infatti, è un processo complesso, che comporta diverse decisioni di investimento: l’operatore pubblico può incentivarne alcune, senza la garanzia, tuttavia, che l’impresa beneficiaria avvii l’intero processo.

L’incentivo per la partecipazione ad una fiera, ad esempio, non comporta necessariamente che l’azienda sviluppi tutte le altre azioni che una strategia di lungo periodo di penetrazione dei mercati esteri richiederebbe, rischiando così di finanziare semplicemente la ricerca di qualche cliente in più. Eventuali interventi a supporto delle singole fasi del processo di internazionalizzazione (sviluppo delle competenze, accesso alle risorse finanziarie, raccolta di informazioni, ...) dovrebbero, quindi, essere previsti per le imprese che abbiano effettivamente avviato tale percorso e che abbiano dimostrato di essere in grado di sostenere.

Per le imprese che stanno ancora valutando se avviare o meno il processo, la consapevolezza che i diversi ostacoli che incontreranno potranno essere superati con l'aiuto di un'offerta ampia e articolata di strumenti predisposti dall'operatore pubblico costituirà, di per sé, un incentivo all'internazionalizzazione.

Come si mostrerà in seguito, gli ambiti di intervento sono numerosi, così come le esigenze delle imprese e gli ostacoli da superare, ed offrono ampi margini di azione per l'operatore regionale, il quale potrà articolare e declinare il proprio supporto in una pluralità di servizi/incentivi.

### **3. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI**

Il sistema produttivo nazionale è composto per il 95% da microimprese che impiegano meno di 10 addetti; nel settore manifatturiero tale presenza si riduce all'82%, ma resta largamente prevalente.

Storicamente, la piccola dimensione ha rappresentato un elemento di vantaggio competitivo per queste imprese e per il sistema Paese, grazie alla flessibilità decisionale e organizzativa, ai costi fissi contenuti, alla capacità di dare risposte rapide agli *shock* di mercato o tecnologici, alla flessibilità del lavoro, alle minori tensioni sindacali e, soprattutto, alla forte specializzazione produttiva, con il conseguente elevato livello di *know-how* di processo e di prodotto, che permetteva di raggiungere discrete economie di scala anche nella piccola dimensione.

Tuttavia, diversi elementi sembrano, oggi, mettere in discussione la capacità delle piccole imprese di mantenersi competitive tanto sul mercato interno che su quelli esteri. In molti casi, l'impresa è stata avviata non per sviluppare un *business* ritenuto promettente, ma semplicemente per rivendere il proprio *know-how* tecnologico e le proprie competenze, pensando di poter penetrare il mercato offrendo prezzi inferiori alla concorrenza e alzandoli via via nel tempo, o ribassandoli nuovamente in caso di difficoltà. E' assente, in tale dinamica, un'idea generale di costruzione del mercato, un'azione di penetrazione e sviluppo sufficientemente pianificata. Queste imprese hanno maggiori difficoltà delle altre ad affrontare un serio processo di internazionalizzazione perché non hanno la cultura imprenditoriale ma solo quella produttiva e, al più, quella organizzativa, entrambe però insufficienti a costruire un nuovo progetto così complesso.

La focalizzazione degli imprenditori è rivolta soprattutto all'innovazione di processo: essi sono sicuramente in grado di modificare il prodotto secondo le richieste del cliente, ma trovano difficoltà a fare innovazione di prodotto, perché ciò richiede altre competenze, spesso non interne all'azienda; analogamente, esistono molte difficoltà ad innovare la propria organizzazione e le consuetudini commerciali (la commercializzazione anzi è spesso gestita direttamente dall'imprenditore, che la ritiene la "fase chiave" della propria impresa). La cura del processo produttivo e la funzione commerciale esauriscono, generalmente, il "tempo lavoro" dell'imprenditore, che non riesce così a dedicarsi a nuovi progetti quali, ad esempio, la penetrazione dei mercati esteri.



Ne deriva un'azione commerciale spesso molto "artigianale", a volte incentrata sul "passa parola" o basata più sulle capacità comunicative e relazionali dell'imprenditore che su una conoscenza approfondita delle tecniche di marketing: approccio che rende deboli la micro e la piccola impresa anche sul mercato interno. Ed è proprio questa mancanza di competitività sul mercato interno e non, come sarebbe auspicabile attendersi, un'idea di *business* da sviluppare, a determinare spesso la scelta dell'imprenditore di rivolgersi ai mercati esteri.

Le realtà che intendono avviare un processo di internazionalizzazione devono poi affrontare numerosi ostacoli, resi ancora più impervi dai vincoli legati alla dimensione.

Di seguito, sono sommariamente descritte le fasi principali del processo di internazionalizzazione di un'impresa al fine di evidenziarne la complessità e il tipo di conoscenze/competenze che devono essere internalizzate dall'azienda.

Il primo passo che l'imprenditore deve compiere è quello della scelta del Paese o dell'area verso la quale dirigere gli sforzi commerciali. Le conoscenze da acquisire sono inizialmente più generiche e adatte a fare una prima stima delle potenzialità offerte dai diversi mercati; in seguito, saranno via via più dettagliate, facendo riferimento ad aspetti quali la normativa, il sistema della giustizia civile, le consuetudini, le norme doganali, i gusti dei consumatori, le esigenze delle imprese potenziali acquirenti, i canali commerciali esistenti e la loro organizzazione, ecc. .

In secondo luogo, occorre valutare la congruenza tra i gusti dei consumatori o le esigenze dei potenziali committenti esteri e le caratteristiche delle produzioni e lavorazioni dell'impresa e verificare la capacità e possibilità di approntarvi delle modifiche. Vanno poi reperite le informazioni sui *competitor* locali per analizzarne le strategie, verificare come differenziarsi sul mercato, studiare il posizionamento dell'impresa e del prodotto, valutare le alternative relative ai canali commerciali e avviare la strutturazione di una rete di vendita (agenti, grossisti, ...). Altri aspetti da curare in questa fase, ancora preliminare, sono lo studio della contrattualistica, adattandola alle norme e agli usi locali, le traduzioni dei manuali, delle etichette e altro materiale informativo; analogamente va predisposta tutta la comunicazione ed eventuale pubblicità in lingua.

Bisognerà poi stabilire i primi contatti, anche attraverso la partecipazione alle fiere, fare dei test di mercato, avviare la commercializzazione vera e propria. Dovrà essere inoltre predisposta un'adeguata organizzazione logistica per fare arrivare la merce in loco e, se il caso, implementare il servizio di assistenza post-vendita, assolutamente fondamentale in alcuni settori.

È evidente che un processo così complesso richieda la disponibilità di:

- risorse finanziarie per realizzare gli investimenti necessari e per sopportare i rischi cui si va incontro (insolvibilità dei clienti, rischi di cambio, danni connessi alle fasi di trasporto e alla logistica, ....);
- risorse umane, a cominciare dal tempo richiesto all'imprenditore per costruire il nuovo *business* e affrontare tutte le problematiche che via via incontrerà;
- conoscenze delle regole, della normativa, dell'andamento e potenzialità del mercato da penetrare, delle consuetudini locali, dei gusti e preferenze dei consuma-

tori o delle necessità delle imprese potenziali committenti nel caso del *business to business*;

- competenze diverse, da quelle linguistiche, a quelle organizzative e logistiche, commerciali, di marketing.

È su questi aspetti che le micro e piccole imprese possono trovarsi in forti difficoltà a causa della mancanza della “massa critica” necessaria (personale ridotto, insufficiente capitalizzazione, scarsa visibilità sui mercati, ...) e avere bisogno di un sostegno da parte dell’operatore pubblico.

Ed è proprio questa complessità che rende impossibile, come detto, incentivare un’impresa ad intraprendere un percorso di internazionalizzazione con un semplice finanziamento finalizzato a sostenerla in una soltanto delle diverse fasi in cui tale percorso si articola, per cui appare necessario invece predisporre un insieme articolato di strumenti.

#### **4. LE POLITICHE REGIONALI PER L’INTERNAZIONALIZZAZIONE: LE SCELTE DI METODO**

Gli interventi dell’operatore pubblico possono agevolare il processo di internazionalizzazione offrendo un sostegno all’impresa per ciascun singolo ostacolo che essa deve affrontare.

Il Governo nazionale, attraverso il lavoro svolto dal Ministero dello Sviluppo Economico, dal Ministero degli Affari Esteri e da alcune agenzie governative (SIMEST, SACE, ICE) interviene su alcuni aspetti riguardanti:

- l’accesso al credito o al capitale di rischio per operazioni importanti, come l’apertura di imprese commerciali o produttive all’estero (intervento rivolto, in genere, ad imprese di medie e grandi dimensioni);
- il sostegno a progetti di promozione, principalmente transregionali (intervento più adatto alle piccole e microimprese);
- gli strumenti volti a socializzare tra le imprese alcuni rischi (di cambio, di insolvibilità dei clienti), come le diverse forme assicurative prestate dalla SACE;
- la raccolta di informazioni sulle economie dei Paesi esteri e sugli andamenti di specifici settori;
- l’organizzazione di incontri d’affari e di alcune attività di promozione, svolte principalmente attraverso l’ICE;
- le prestazioni di dilazioni di pagamento da parte delle imprese italiane per finanziare l’acquisto del prodotto da parte dell’acquirente estero (strumento particolarmente efficace nel sostenere le esportazioni delle imprese del settore delle macchine utensili).

Relativamente alle altre aree di criticità incontrate dalle imprese che intendono internazionalizzarsi, si aprono ampi spazi di intervento per le singole Regioni.

Prima di analizzare i diversi strumenti sviluppati dalle Regioni in materia di sostegno ai processi di internazionalizzazione, è opportuno discutere alcune scelte di metodo che il *policy maker* si trova ad affrontare nel predisporre gli specifici interventi.

#### 4.1 APPROCCIO *BOTTOM UP* VS. APPROCCIO *TOP DOWN*

La prima scelta che un *policy maker* deve compiere riguarda l'approccio complessivo da adottare nelle politiche per l'internazionalizzazione. L'approccio più diffuso tra le regioni italiane è quello *top down* (dall'alto verso il basso) che, in parte, si fonda sull'idea che le necessità delle imprese siano abbastanza indifferenziate e indipendenti dalle specificità territoriali e settoriali di ciascuna. Tale approccio offre la possibilità di delineare una strategia complessiva che rende i diversi interventi coerenti tra loro e mutualmente rafforzanti; esso permette, inoltre, l'adozione di strategie di concentrazione delle risorse disponibili su determinati interventi, settori o mercati accrescendo così l'impatto complessivo dell'azione.

La Regione Veneto ha preferito seguire un approccio diverso e, per certi aspetti, innovativo, invitando i diversi attori locali (Camere di Commercio, Associazioni imprenditoriali, consorzi di imprese) a presentare progetti di supporto all'internazionalizzazione delle imprese da finanziare nell'ambito del Programma promozionale annuale. In questo caso, quindi, è il sistema locale che esprime una progettualità secondo i bisogni delle imprese del territorio (approccio *bottom up*), pur intervenendo la Regione, nell'ambito di leggi più generali di sostegno alle imprese artigiane, con norme specifiche per favorire alcune azioni per l'internazionalizzazione (tipicamente, la partecipazione a fiere).

Il fine dell'approccio *bottom up* è quello di venire incontro ad esigenze specifiche, fortemente differenziate e articolate, sia territorialmente che settorialmente. E' del tutto evidente che, tanto più una regione è grande e concentra al proprio interno realtà produttive molto diverse tra loro e con differenti gradi di internazionalizzazione (come nel caso del Veneto), tanto più è ragionevole supporre che gli interventi di supporto debbano essere altrettanto differenziati.

In Veneto, le risorse regionali hanno finanziato i progetti più diversi, da quelli finalizzati a supportare la partecipazione alle fiere, a quelli di promozione all'estero dei prodotti di gruppi di imprese, all'organizzazione di incontri di affari e così via.

Il limite di tale approccio è legato al rischio che le richieste di supporto riguardino la semplice erogazione di finanziamenti di breve impatto (tipicamente, quelli concessi per le azioni promozionali), ponendo poca attenzione ad altri servizi e, soprattutto, al trasferimento di competenze. Inoltre, tale approccio presuppone che il tessuto imprenditoriale e associativo, oltre a quello della rete di attori intermedi, sia particolarmente "vivace" e propositivo e già sufficientemente organizzato per penetrare i mercati esteri.

Un approccio simile a quello Veneto lo aveva già intrapreso Regione Lombardia nell'ambito delle politiche per l'artigianato; anche in questo caso, si è chiesto agli attori locali di presentare progetti secondo le esigenze dei diversi territori, e molti di quelli finanziati hanno riguardato proprio operazioni di promozione o di penetrazione di mercati esteri. Negli anni successivi, la gran parte dei progetti presentati relativi all'internazionalizzazione si è limitata alla partecipazione a fiere, di più sicuro gradimento da parte delle imprese. A fianco di questi interventi, però, Regione Lombardia ha attuato altri interventi di accompagnamento all'internazionalizzazione, con un preciso approccio *top down*, rivolti anche alle imprese non artigiane. In

tal modo è stato possibile erogare importanti servizi di trasferimento di competenze che, in un approccio *bottom up*, non sarebbero probabilmente mai stati realizzati.

È difficile stabilire, a priori, quale dei due approcci sia più corretto, mancando documenti di valutazione e studi appositi di comparazione tra i due modelli.

Un approccio *top down* permette una riflessione più strategica sul posizionamento dell'economia regionale nel contesto internazionale e sui settori trainanti l'export, consentendo di indirizzare e incentivare le imprese verso mercati con maggiori prospettive di crescita. L'approccio *bottom up* consente, invece, di dare una risposta a gruppi di imprese secondo le loro necessità contingenti e di breve periodo, ma non permette un impiego strategico delle risorse. La scelta tra i due approcci richiede, in ogni caso, un'attenta considerazione delle caratteristiche del sistema produttivo locale e delle sue articolazioni.

### Prospetto 1

#### Approccio *top down* e *bottom up*: vantaggi e svantaggi

	vantaggi	svantaggi
Approccio <i>top down</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ permette una riflessione strategica e un chiaro posizionamento della Regione nel contesto internazionale</li> <li>▪ permette di concentrare le risorse su settori trainanti dell'economia regionale, o con maggiori probabilità di successo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rischio di non cogliere sufficientemente le esigenze del territorio</li> </ul>
Approccio <i>bottom up</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ permette di rispondere ad esigenze fortemente articolate e differenziate sul territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ necessità di una realtà produttiva e di un sistema locale di attori fortemente partecipe e attivo</li> <li>▪ rischio di una minore coerenza e impatto degli interventi nel loro insieme</li> </ul>

## 4.2 INTERVENTI PUNTUALI VS. PROGRAMMA STRATEGICO

Qualora venga adottato un approccio del tipo *top down*, la seconda scelta da compiere riguarda la decisione di intervenire con azioni puntuali, finalizzate a risolvere problemi contingenti, o con un piano strategico generale all'interno del quale situare solo gli interventi coerenti con gli obiettivi del piano medesimo.

Anche in questo caso il problema è decidere se cercare di massimizzare l'impatto della spesa, concentrandola su azioni mirate e tutte rispondenti a pochi precisi obiettivi, o soddisfare le esigenze di breve periodo di alcuni gruppi di imprese o territori.

Un piano strategico obbliga a rendere tra loro coerenti e complementari gli interventi, ma soprattutto ad ampliare la visione generale e ad interagire con le altre politiche (sviluppo, occupazione, formazione, ...). Si possono, in questo modo, sfrutta-

re anche i benefici di altri strumenti e interventi: ragionare sull'internazionalizzazione di una regione nel suo insieme, non guardando soltanto all'export delle imprese, ma anche al turismo, alla capacità di attrarre investimenti dall'estero, all'internazionalizzazione del sistema universitario, permette di sviluppare un progetto coerente per una maggiore visibilità internazionale della regione, visibilità che comporta delle ricadute positive anche sulle imprese e sulle loro esportazioni.

Naturalmente, la redazione di un piano strategico per l'internazionalizzazione presuppone e rafforza l'approccio *top-down* nell'elaborazione delle politiche discusse nel paragrafo precedente.

La Regione Piemonte ha sviluppato, ad esempio, una programmazione strategica non specifica sull'internazionalizzazione ma come parte integrante di un più ampio quadro di interventi per l'occupazione, cercando di rendere coerenti tra loro i diversi aspetti (esportazioni, investimenti diretti esteri, turismo, capitale umano). Nel documento di programmazione sono ben definiti anche i diversi *target* di imprese (le "esperte", le "non esperte", le grandi e le piccole, ....), identificando poi gli interventi per ciascun *target*.

Anche la Regione Sicilia ha predisposto un piano di internazionalizzazione più generale, che affronta tematiche che vanno oltre il semplice incremento delle esportazioni quali, ad esempio, l'attrazione degli investimenti e la cooperazione internazionale, i programmi di promozione delle produzioni regionali, il turismo e la formazione internazionale. Nella programmazione siciliana l'internazionalizzazione delle imprese è la componente, quindi, di una strategia più generale di "apertura internazionale" della Regione.

La Regione Puglia ha adottato un piano strategico molto particolareggiato, anche se molto focalizzato sull'internazionalizzazione dei sistemi produttivi locali, che identifica in modo puntuale le priorità in termini settoriali e di tipologie di beneficiari (reti e aggregazioni temporanee di imprese) su cui concentrare le risorse.

Anche la Regione Toscana ha preferito un approccio più strategico, inserendo le politiche per l'internazionalizzazione come parte del più ampio Piano Regionale dello Sviluppo Economico 2012-2015. All'interno di questo piano sono stati individuati i settori dell'economia su cui intervenire con le diverse azioni; per la parte relativa al sostegno delle imprese nella partecipazione agli eventi fieristici o alle missioni all'estero (o dall'estero), sono state raccolte le proposte dal territorio per definire successivamente un programma di attività.

Altre regioni, come la Lombardia, si sono concentrate su alcuni interventi specifici (di sostegno alla partecipazione alle fiere, di trasferimento delle competenze, di erogazione di servizi, di accesso al credito), approntando un "piano di iniziative", che non delinea però una precisa strategia: le azioni intraprese appaiono più come una risposta alla domanda di sostegno per singole fasi del processo di internazionalizzazione o alla soluzione di criticità individuate dal *policy maker*.

Anche nel caso della Regione Emilia Romagna non emerge un approccio strategico: il programma "Bricst Plus 2013-2015" raccoglie in un unico documento una serie di interventi, ma senza una chiara strategia. Il sostegno all'internazionalizzazione appare fortemente incentrato sulla partecipazione alle fiere e ai *business meeting* o sugli incontri istituzionali, sia pure con alcune attenzioni a specifici settori e tipologie di attori (aggregazioni di imprese, reti e consorzi), mentre l'intervento su altri

aspetti è lasciato all'azione del mondo camerale (trasferimento di competenze, servizi informativi, ....). La Regione provvede comunque alla raccolta di proposte progettuali dal territorio (in particolare, dalle Associazioni imprenditoriali, dalle Camere di Commercio italiane ed estere, dalle Università, dai Centri di ricerca della rete ad alta tecnologia, dagli Enti locali) per la promozione del sistema produttivo regionale rivolta ai Paesi "Bricst" (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica, Turchia) ed ai "Next 11" (Messico, Corea del Sud, Egitto, Indonesia, Iran, Pakistan, Filippine, Bangladesh, Vietnam, Turchia e Nigeria), senza dimenticare i mercati più tradizionali per i settori tipici del Made in Italy.

La Regione Sardegna, tra il 2000 e il 2005, aveva fatto rientrare le politiche dell'internazionalizzazione nella programmazione del POR per lo sviluppo dei sistemi produttivi locali, adottando una visione dell'internazionalizzazione (intesa sia come sviluppo della capacità esportativa delle imprese, sia come attrazione degli investimenti esteri) come parte di un più ampio intervento di sviluppo dell'economia locale ed integrandola all'interno delle politiche di sviluppo. Nel successivo periodo di programmazione, l'internazionalizzazione è stata affrontata invece come un "problema" di competitività delle imprese, al pari dell'innovazione, e trattata in modo diverso, principalmente in termini di promozione e di marketing dei settori produttivi.

#### Prospetto 2

##### Interventi puntuali e programma strategico: vantaggi e svantaggi

	vantaggi	svantaggi
Interventi puntuali	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ possibilità di soddisfare esigenze specifiche espresse dalle imprese</li> <li>▪ possibilità di risolvere problemi contingenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nessuna integrazione con altre politiche</li> <li>▪ minore impatto per effetto di una scarsa coerenza tra gli obiettivi degli interventi</li> <li>▪ rischio di lasciare scoperte alcune aree di intervento</li> </ul>
Programma strategico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ maggiori possibilità di integrazione con altre politiche</li> <li>▪ maggiore coerenza tra gli obiettivi dei diversi interventi</li> <li>▪ possibilità di definire con chiarezza le necessità di lungo periodo del sistema produttivo e intervenire in tutti gli ambiti in cui sia necessario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ le esigenze delle imprese devono essere raccolte "ex-ante"</li> <li>▪ difficoltà di rispondere a problemi contingenti delle imprese</li> </ul>

### 4.3 INTERVENTI DIRETTI VS. AGENZIE SPECIALIZZATE

Un'altra riflessione che si impone al *policy maker* regionale riguarda la modalità di gestione degli interventi. L'alternativa, in questo caso, è tra una gestione diretta, che implica la disponibilità di risorse e competenze all'interno della struttura regio-

nale, e una gestione affidata a strutture/agenzie più agili e specializzate, di emanazione regionale, in grado di comunicare con le imprese “da impresa a impresa” (quindi, nel loro linguaggio), con minori problemi amministrativi e burocratici.

Tali agenzie sono in grado di offrire una pluralità di servizi e competenze specialistiche (di accompagnamento sui mercati esteri, di informazione, di preparazione per le fiere, di indirizzo per la finanza agevolata, ...), ben oltre la mera gestione dei bandi per conto della Regione.

Tre sono le principali tipologie di agenzie che emergono nel panorama regionale, spesso impiegate insieme. La prima è quella dell’Agenzia di Sviluppo: l’internazionalizzazione è vista come strumento sia di attrazione degli investimenti esteri, sia di sviluppo del sistema delle imprese locali. Alcune Regioni affidano, quindi, a questa Agenzia l’intera gestione degli incentivi alle imprese (è il caso, ad esempio, di “Sviluppo Toscana” e “Puglia Sviluppo”).

La seconda tipologia è quella dell’Agenzia di Promozione Regionale, a volte creata dal mondo camerale (ad esempio, PROMOS in Lombardia), che si concentra soprattutto su progetti di accompagnamento a/creazione di eventi fieristici, di *business meeting*, di missioni all’estero, di promozione delle produzioni del territorio (è il caso, ad esempio, di “Veneto Promozione”, del “Ceipiemonte”, di “Toscana Promozione”).

L’ultima tipologia coincide con le Società finanziarie regionali, cui alcune Regioni demandano la gestione degli incentivi a favore dell’internazionalizzazione, affidandosi quindi agli organismi più competenti in materia di accesso al credito e finanza agevolata (è il caso di Finlombarda SpA in Lombardia e della SFIRS SpA in Sardegna).

### Prospetto 3

#### Gestione diretta e agenzie specializzate: vantaggi e svantaggi

	vantaggi	svantaggi
Gestione diretta regionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ maggiore controllo sulle procedure di selezione dei beneficiari</li> <li>▪ rapporto diretto con le imprese e maggiore informazione sui risultati e sul livello di soddisfazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ necessità di internalizzare competenze non amministrative</li> <li>▪ minore capacità di relazionarsi con le imprese da parte dei funzionari regionali</li> </ul>
Gestione da parte di Agenzie regionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ maggiore capacità di relazionarsi con le imprese</li> <li>▪ possibilità di offrire ed integrare altri servizi a vantaggio delle imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ minore controllo sulle procedure di selezione</li> <li>▪ minori informazioni sul grado di soddisfazione delle imprese essendo il rapporto mediato da agenzie esterne</li> </ul>

### **box 1**

#### **Un esempio di Agenzia di Promozione: Ceipiemonte**

Il Centro Estero per l'Internazionalizzazione è il primo organismo regionale italiano dedicato all'internazionalizzazione del territorio, è il riferimento per le imprese locali che lavorano o intendono lavorare sui mercati esteri e per gli interlocutori stranieri interessati a conoscere il sistema economico del Piemonte.

Su incarico dei propri Soci (Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Camere di commercio piemontesi), Ceipiemonte opera in diversi settori economici per favorire la crescita dell'innovazione, della competitività e dell'attrattività del Piemonte.

Promuovendo l'eccellenza piemontese nel mondo e favorendo l'internazionalizzazione del territorio, Ceipiemonte persegue in particolare i seguenti obiettivi:

- il rafforzamento sui mercati esteri della presenza del sistema produttivo locale, la valorizzazione delle eccellenze produttive e della propensione all'innovazione e alla ricerca (Business Promotion);
- l'attrazione di investimenti produttivi, di servizi e di ricerca, la promozione dei sistemi territoriali, delle piattaforme tecnologiche e dei poli d'innovazione (Invest in Torino Piemonte);
- la promozione sui mercati esteri delle eccellenze enogastronomiche e del comparto agroalimentare piemontese (Agrifood Marketing);
- la valorizzazione della storia e della cultura piemontesi e delle potenzialità di attrazione turistica a livello internazionale (Tourism Promotion);
- la formazione e l'aggiornamento di imprese e istituzioni locali e straniere in materia di internazionalizzazione;
- la promozione di progetti di cooperazione internazionale (Foreign Trade Training).

Fonte: [www.centroestero.org](http://www.centroestero.org)



#### 4.4 INTERVENTI SELETTIVI VS. INTERVENTI NON SELETTIVI

La distribuzione delle risorse tra i diversi strumenti, obiettivi e destinatari potenziali delle *policy* è un altro fattore chiave di scelta nell'implementazione di una strategia per l'internazionalizzazione.

Il *trade off* è tra la massimizzazione dell'impatto delle politiche sul territorio e la massimizzazione del numero di beneficiari. La scarsità delle risorse disponibili impone una selezione degli interventi, degli obiettivi o dei beneficiari; si può decidere, ad esempio, di:

- sostenere la partecipazione alle fiere e non il trasferimento delle competenze alle imprese, sapendo che ne beneficeranno tipologie diverse di operatori;
- operare una selezione degli obiettivi, insistendo solo su determinati settori/filiera, che potrebbero poi fare da traino sul resto dell'economia regionale;
- indirizzare le imprese solo verso aree geografiche e mercati precisi (ad esempio, quelli emergenti e più dinamici);
- operare una selezione dei beneficiari per tipologia (singole imprese o aggregazioni), per caratteristiche (piccole imprese vs medie imprese) o per livello di avanzamento nel processo di internazionalizzazione e probabilità di successo (imprese inesperte vs. imprese che già operano su alcuni mercati esteri e vogliono consolidare le proprie posizioni o penetrare nuovi mercati).

Il tema della selettività degli obiettivi e dei potenziali beneficiari viene trattato nei prossimi paragrafi, mentre di seguito si valutano le opzioni adottate da alcune Regioni relativamente agli strumenti.

Come detto, quello dell'internazionalizzazione è un percorso complesso, costituito da diverse azioni e problematiche da affrontare, per ciascuna delle quali è possibile immaginare un intervento di sostegno da parte dell'operatore pubblico. L'impresa sarà tanto più incentivata ad intraprendere tale percorso quanto più si sentirà supportata nei suoi sforzi; è opportuno, quindi, che l'operatore pubblico si adoperi per un'azione articolata e completa a sostegno dell'internazionalizzazione.

E' tuttavia chiaro che l'Ente regionale non può garantire, da solo, l'intera offerta di misure di sostegno, per mancanza sia di competenze interne che di risorse; la scelta non può che essere quindi quella di concentrare le risorse su alcune tipologie di interventi, integrando e completando l'offerta attivata da altri soggetti (pubblici e non).

Il rischio che si corre è però quello di concentrare le risorse solo su sussidi diretti alle imprese per la partecipazione alle fiere, uno dei servizi sicuramente più graditi dagli operatori, dimenticando altri servizi pure importanti, e operando implicitamente una selezione anche dei beneficiari (i sussidi per la partecipazione alle fiere sono più efficaci per le imprese già presenti sui mercati esteri che non per quelle che intendono iniziare ad operarvi e che necessitano, probabilmente, di altri supporti).

In effetti, la gran parte delle Regioni riserva il maggior volume di risorse ai sussidi per la partecipazione a fiere e missioni commerciali, talvolta all'accesso al credito (Lombardia) e al trasferimento di competenze (Lombardia e Emilia Romagna).

La Regione Sardegna (v. box 2) ha lasciato alle singole imprese il compito di individuare gli strumenti/interventi più opportuni di supporto al processo di internazionalizzazione; la Regione finanzia, infatti, progetti di sviluppo sui mercati esteri presentati dalle imprese, che stabiliscono quindi dove, come e con quali risorse intervenire. Tale modalità di intervento presuppone la presenza di un mercato locale in grado di offrire alle imprese tutti i servizi necessari (consulenza, informazione, formazione) e facilmente si presta ad essere utilizzata solo per finanziare talune iniziative (la partecipazione alle fiere, in particolare), soprattutto quando le imprese mancano di competenze ed esperienze in materia di internazionalizzazione.

## box 2

### **Un esempio di bando che non concentra le risorse su uno strumento: il caso Sardegna**

Azioni di supporto all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese

Gli obiettivi saranno realizzati mediante l'attuazione delle seguenti linee di intervento:

linea A - sostegno ai percorsi di penetrazione sui mercati esteri: saranno agevolati i Piani export volti a sostenere percorsi di penetrazione sui mercati esteri presentati da imprese non esportatrici abituali;

linea B - sostegno ai percorsi di consolidamento sui mercati esteri: saranno agevolati i Piani di consolidamento aziendale volti a sostenere percorsi di consolidamento sui mercati esteri da parte di imprese esportatrici abituali. In particolare, si intende accrescere la competitività del sistema produttivo regionale attraverso:

- attività promozionali quali ad esempio: incontri bilaterali con operatori esteri, workshop, seminari all'estero o in Sardegna, azioni di comunicazione sul mercato estero di riferimento, eventi collaterali alle presenze fieristiche, l'organizzazione della partecipazione a missioni economiche e manifestazioni fieristiche all'estero e di iniziative di "follow-up" per le quali l'impresa non sia stata beneficiaria di contributi pubblici, l'organizzazione di iniziative di cooperazione industriale nel Paese estero di riferimento;

- servizi di consulenza ed attività di supporto all'internazionalizzazione quali, ad esempio: l'identificazione delle strategie di marketing e l'individuazione di nuovi mercati, l'adeguamento dei prodotti e del relativo packaging alle normative tecniche presenti nel Paese estero di riferimento, la progettazione di interventi di promozione e pubblicità di supporto al trade dei prodotti in fase di posizionamento nei mercati esteri, la progettazione di reti di vendita e di assistenza per i clienti, di rappresentanze permanenti, uffici o filiali di vendita, depositi, sale espositive, temporary management.

L'intervento è attuato mediante procedura valutativa a sportello, seguendo l'ordine cronologico di invio on line.

Questi i criteri utilizzati per la valutazione del Piano export o del Piano di consolidamento aziendale:

- coerenza del piano rispetto ai servizi e attività offerti;
- grado di efficacia del piano: qualità tecnica ed economico-finanziaria dell'intervento;
- sostenibilità/durabilità del piano in termini di capacità operativa del proponente.

Fonte: Piano Azioni di supporto all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese

#### 4.4.1 LA SELETTIVITÀ DEGLI OBIETTIVI

La selettività degli obiettivi è un'altra importante questione da risolvere in sede di approntamento di una politica di supporto all'internazionalizzazione.

In questo caso, la scelta è se rivolgersi a tutti i settori e realtà territoriali in modo indifferenziato o concentrare le risorse disponibili per lo sviluppo internazionale in alcuni ambiti particolari (comparti, filiere, sistemi produttivi), ritenendo che questi possano "trainare" il resto dell'economia regionale o, più semplicemente, abbiano maggiori probabilità di successo.

Le esperienze regionali si presentano abbastanza articolate. La Lombardia, ad esempio, non ha selezionato precisi settori su cui intervenire; il Piemonte ha scelto, invece, di concentrare le risorse su alcune filiere per una parte degli interventi, (Progetti Integrati di Filiera). La Puglia ha individuato come *target* delle politiche alcuni sistemi produttivi locali e dato avvio a "Progetti Settore" (aerospazio, agroindustria, logistica, legno-arredo), che "perseguono una logica di intervento organico, finalizzata a rafforzare l'immagine e la capacità di presidio dei distretti e sistemi produttivi locali sui principali mercati internazionali di riferimento".

Analogamente, la Sicilia ha previsto di sviluppare la capacità di internazionalizzazione con "interventi che favoriscono la competitività complessiva dei sistemi territoriali e produttivi, superando le logiche di mero sostegno a breve termine delle esportazioni e favorendo il passaggio ad un modello di presenza stabile e permanente nei mercati"; ciò attraverso "azioni mirate di accompagnamento dei sistemi locali delle imprese minori, delle filiere e dei distretti produttivi". La Regione ha individuato quindi alcuni settori ritenuti prioritari (agroalimentare, high-tech, meccanica e mecatronica) e dato l'avvio anch'essa a "Progetti Settore".

L'Emilia Romagna si è invece focalizzata, nell'ambito del citato progetto "Bricst Plus", non sui sistemi territoriali ma su alcuni comparti (meccanica, *automotive*, agro-industria, moda, costruzioni e settori *high-tech*).

La Toscana ha preferito adottare una modalità mista, intervenendo trasversalmente su tutti i settori, con una serie di servizi "strategici" alle imprese (*check-up*, *temporary manager*) e su due settori particolari (l'agroalimentare e la moda) con un'unica azione limitata alla promozione.

Un altro modo di selezionare gli interventi sulla base degli obiettivi è quello di favorire solo la penetrazione di determinati mercati esteri da parte delle imprese.

Il mercato europeo, grazie all'omogeneità delle regole e alla vicinanza geografica, è ormai considerato dalle imprese esportatrici una sorta di mercato interno e, come tale, può essere trattato anche dai *policy maker*. Inoltre i mercati europei, negli ultimi anni, anche indipendentemente dalla crisi, si sono sviluppati molto lentamente, a differenza di quanto avvenuto in molti Paesi emergenti. Per questa ragione, appare più opportuno indirizzare gli investimenti in internazionalizzazione di lungo periodo proprio sui mercati emergenti. Questi mercati sono però caratterizzati dalla lontananza e da un sistema di regole spesso molto diverse da quelle europee e richiedono pertanto uno sforzo organizzativo e commerciale molto maggiore; circostanza – questa – che giustifica un particolare sostegno da parte dell'operatore pubblico.

Concentrare le politiche di promozione sui Paesi emergenti, d'altra parte, significa anche selezionare le imprese potenzialmente beneficiarie, rivolgendosi, di fatto, solo a quelle più strutturate, con una presenza già consolidata sui mercati esteri e in grado di gestire mercati lontani.

L'Emilia Romagna, come detto, ha investito con decisione in questa direzione, con il programma "Bricst Plus", rivolto quasi esclusivamente alle attività di partecipazione fieristica o incontri B2B in Paesi extra-europei.

Il Piemonte non opera una vera e propria selezione degli obiettivi, ma riserva una parte delle risorse per l'internazionalizzazione alle imprese che vogliono penetrare o consolidare le proprie posizioni su determinate aree geografiche attraverso i "Progetti Integrati di Marketing". Analogo il comportamento della Regione Sicilia, con i "Progetti Paese".

#### Prospetto 4

##### La selezione degli obiettivi: criteri, modalità, finalità

criteri di selezione degli obiettivi	modalità	finalità
settoriale	bandi che dedicano le risorse alle imprese di specifici settori o filiere produttive	promuovere i settori che si ritengono trainanti per l'economia regionale e che possono produrre importanti ricadute sul territorio
territoriale	bandi che dedicano le risorse alle imprese di specifici sistemi produttivi locali	promuovere i sistemi produttivi locali che si ritengono trainanti per l'economia regionale e che possono produrre importanti ricadute sul territorio
di mercato	bandi che dedicano le risorse alle imprese che intendono rivolgersi a specifici mercati/aree geografiche	stimolare le imprese a rivolgersi ai mercati più promettenti nel medio e lungo periodo

#### 4.4.2 LA SELETTIVITÀ DEI POTENZIALI BENEFICIARI

La selettività delle politiche per l'internazionalizzazione riguarda anche i beneficiari degli interventi; in particolare, si tratta in questo caso di decidere se concentrare tutte le risorse (o riservarne almeno una parte) a favore di particolari tipologie di operatori o rivolgersi a tutti indistintamente.

È ovvio che eventuali preferenze nei confronti di alcuni operatori a scapito di altri devono essere giustificate da un "bene pubblico" ritenuto superiore e sapendo che chi resta escluso sarà poi svantaggiato nella competizione sui mercati.

Molti interventi regionali sono dedicati alle aggregazioni di imprese, formalizzate (consorzi o reti di imprese) e non. In alcuni casi, tali interventi hanno proprio l'obiettivo di favorire il processo aggregativo, prima ancora dell'internazionalizzazione, e si rivolgono quindi a piccole o microimprese per le quali la rete può costituire un'im-

portante opportunità per l'affronto dei mercati esteri come anche uno strumento per l'acquisizione di *know-how* commerciale e di marketing.

In Lombardia, questi interventi sono stati realizzati nell'ambito dell'Accordo di Programma in favore delle microimprese e imprese artigiane, in collaborazione tra Regione e Unioncamere Lombardia. Anche la Regione Abruzzo sta attuando un'azione per supportare l'internazionalizzazione di reti di imprese, proprio finalizzata a stimolare i processi aggregativi.

Altre volte le Regioni intervengono a favore di forme di aggregazione già strutturate, finalizzandole al processo di internazionalizzazione: in genere, questa attenzione alle reti di impresa si traduce in bandi specifici o in quote/punteggi aggiuntivi nell'ambito dei bandi rivolti alle imprese.

In alcuni casi, infine, i bandi vengono rivolti a tutte le forme aggregative di impresa (compresi, quindi, i consorzi), sia per le caratteristiche dell'intervento (ad esempio, il sostegno ad attività di promozione collettiva), sia perché si ritiene che solo questi soggetti possiedano la sufficiente "massa critica" per ottenere dei risultati da un'azione di internazionalizzazione. Regioni come la Puglia e l'Emilia Romagna, ad esempio, hanno indirizzato i propri bandi e le proprie risorse quasi interamente alle reti e alle aggregazioni temporanee di impresa.

Un altro criterio di selezione dei beneficiari è rappresentato dal grado di preparazione dell'impresa per affrontare il percorso di internazionalizzazione.

La partecipazione ad una fiera internazionale o ad una missione d'affari, ad esempio, può risultare molto deludente per una piccola impresa che non abbia ancora definito il proprio percorso, individuato le opportunità di *business*, che non si sia dotata dei necessari servizi e competenze per l'affronto dei mercati esteri.

Le opportunità offerte dal *policy maker* regionale con le proprie politiche dovrebbero essere declinate, quindi, su specifici *target* di impresa, individuati sulla base della loro esperienza in materia di internazionalizzazione, distinguendo, innanzitutto, le imprese già presenti e attive sui mercati esteri da quelle che sono invece agli inizi del percorso. Si tratta di *target* cui vanno offerte forme di supporto molto diverse, pena l'inefficacia delle azioni di sostegno.

I contributi per la partecipazione ad una fiera, come detto, sono forme di sostegno adatte ad imprese già operanti sui mercati internazionali o a quelle che iniziano ad affrontarli, avendo già realizzato, tuttavia, una serie di azioni preliminari (in termini di organizzazione, definizione e conoscenza dei mercati da penetrare e delle loro regole). Le imprese che sono all'inizio del loro processo di internazionalizzazione hanno bisogno, invece, di altri tipi di supporto quali, ad esempio, la conoscenza dei mercati, il trasferimento di *know-how* tramite formazione o con il ricorso a *Temporary Export Manager* (servizi meno interessanti per chi sui mercati internazionali si muove già con successo).

Le Regioni che esplicitano i *target* di beneficiari delle politiche per l'internazionalizzazione sono poche. Il Piemonte, ad esempio, definisce con chiarezza nel proprio programma quali forme di sostegno debbano essere rivolte a ciascuna tipologia di impresa. La Regione Sardegna, finanziando direttamente i progetti delle imprese, si preoccupa di verificare la coerenza tra il progetto, il grado di preparazione dell'impresa e la forma di supporto richiesto. Altre Regioni, che non specificano i *target* nei

loro bandi, ritenendo così di offrire potenzialmente a tutti lo stesso beneficio, finiscono, di fatto, per innescare un processo di autoselezione da parte delle imprese.

L'ultima modalità attraverso cui è possibile selezionare i potenziali beneficiari riguarda la frequenza di partecipazione ai bandi. Quando i bandi sono ripetuti nel tempo (ad esempio, una o due volte l'anno) le imprese sono tentate di ripresentare la propria candidatura per usufruire nuovamente dei contributi; alcuni bandi, in qualche Regione, lo permettono, altri lo vietano esplicitamente.

Consentire di accedere più volte allo stesso contributo risponde all'obiettivo di garantire un sostegno sistematico alle imprese che intendano internazionalizzarsi, avendo problemi di reperimento delle risorse necessarie per gli investimenti. Il rischio, in questo caso, è quello di concedere un sostegno a chi non ha reale bisogno a scapito di chi è più in difficoltà. Se lo scopo del *policy maker* è invece quello di far sperimentare al maggior numero di imprese possibili taluni strumenti/servizi, la possibilità di riproporre la candidatura dovrebbe essere esclusa.

#### Prospetto 5

##### La selezione dei *target* di impresa: criteri, modalità, finalità

criteri possibili di selezione del <i>target</i> di imprese	modalità	finalità
aggregazioni formali di imprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bandi specifici per consorzi o reti di imprese</li> <li>▪ parte delle risorse di un bando riservate a queste aggregazioni</li> <li>▪ punteggio premiante per l'aggregazione rispetto alla singola impresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ promuovere la diffusione delle aggregazioni di imprese</li> <li>▪ sviluppare azioni perseguibili solo attraverso aggregazioni di impresa (es. attività promozionali dei prodotti locali)</li> </ul>
aggregazioni informali di imprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bandi specifici per aggregazioni informali di imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ consentire alle imprese di sperimentare i vantaggi e le opportunità offerte dalle aggregazioni</li> </ul>
grado di preparazione delle imprese	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bandi specifici secondo il grado di preparazione delle imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evitare sprechi di risorse facendo compiere alle imprese solo percorsi per cui esse sono effettivamente preparate</li> </ul>

### **box 3**

#### **Esempi di individuazione di *target* in fase di programmazione/bando**

##### **Il caso Piemonte**

Le 5 categorie dei destinatari dei programmi:

- PMI, ossia piccole e medie imprese secondo la definizione UE, le quali non abbiano significative esperienze di internazionalizzazione;
- PMI PLUS, ossia piccole e medie imprese secondo la definizione UE, le quali abbiano già esperienze di internazionalizzazione;
- GRANDI IMPRESE, secondo la definizione UE;
- START UP HIGH TECH, ossia imprese nate negli ultimi 10 anni e con un codice ATECO coerente con la tassonomia di PAVITT nonché classificabili come PMI (per queste imprese il confronto internazionale è normalmente tanto importante quanto, purtroppo, trascurato);
- GROWING TECH COMPANIES, ossia imprese tecnologiche nate da non più di 10 anni e con una percentuale significativa di fatturato esportato (si tratta di imprese ad alto potenziale, secondo la letteratura degli studi).

Fonte: Piano strategico per l'internazionalizzazione del Piemonte

##### **Il caso Sardegna**

Linea A - imprese non esportatrici: le imprese che non hanno ancora strutturato, in modo significativo rapporti con i mercati esteri, non avendo ancora conseguito nei predetti mercati un fatturato di almeno il 5% su quello totale;

Linea B - imprese esportatrici: le imprese che hanno rapporti strutturati con i mercati esteri avendo già conseguito, nei predetti mercati, un fatturato di oltre il 5% su quello totale.

Le imprese devono essere in possesso di solidità e competitività ossia rispettare entrambi i seguenti parametri minimi calcolati sulla base dell'ultimo bilancio approvato:

- indice di indipendenza finanziaria  $> 0$
- margine operativo lordo  $> 0$

Fonte: Piano Azioni di supporto all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese



#### 4.5 LA SCELTA DEL TIPO DI BANDO

La tempistica dei bandi è un aspetto apparentemente solo amministrativo, ma che impatta fortemente sui risultati degli interventi.

La forma del bando chiuso, oltre ad offrire alcuni vantaggi dal punto di vista della gestione, permette di selezionare le imprese più veloci a rispondere e, quindi, teoricamente già pronte, che approfittano del bando per anticipare decisioni di investimento spesso già maturate. Il bando chiuso appare invece meno adatto per incentivare nuovi comportamenti da parte delle imprese e porta, in molti casi, alla presentazione di progetti non sufficientemente preparati o a finanziare investimenti che sarebbero stati comunque realizzati anche in assenza dell'incentivo.

D'altra parte, per alcune tipologie di intervento non è possibile fare altrimenti. E' il caso, ad esempio, del sostegno alla partecipazione a fiere e missioni all'estero, che hanno date precise da rispettare e che richiedono la presenza di imprese già preparate; è sempre possibile, tuttavia, reiterare i progetti, in modo da spingere le imprese a candidarsi nel momento in cui si sentono pronte all'investimento, non dando loro la percezione della "occasione perduta".

Sicuramente sono modelli da seguire quelli della Regione Sardegna e della Regione Puglia, che utilizzano bandi aperti (a sportello) e quello della Regione Lombardia, che reitera negli anni gli stessi bandi, offrendo così alle imprese la certezza di poter usufruire degli strumenti resi disponibili quando effettivamente matura il bisogno, scoraggiando così la presentazione di progetti improvvisati.

#### Prospetto 6

##### Bandi chiusi e bandi aperti: vantaggi e svantaggi

	vantaggi	svantaggi
Bando chiuso	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ maggiore semplicità nella gestione amministrativa</li><li>▪ possibilità di selezionare imprese (teoricamente) già pronte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ induce le imprese non pronte a candidare progetti non adeguati</li></ul>
Bando aperto o ripetuto nel tempo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ stimola le imprese a prepararsi meglio e a non preoccuparsi di perdere l'opportunità del contributo pubblico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ maggiori difficoltà nella gestione amministrativa</li><li>▪ non praticabile per alcune forme di incentivo (partecipazioni a fiere e/o missioni)</li></ul>

#### 5. GLI INTERVENTI A SOSTEGNO DEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Dopo avere analizzato le questioni di metodo in ordine all'implementazione delle politiche per l'internazionalizzazione, è possibile valutare, nel dettaglio, gli strumenti/interventi che attraverso queste politiche è possibile attivare.

L'operatore pubblico può assicurare diverse forme di accompagnamento e di sostegno alle imprese, ciascuna orientata a soddisfare una specifica esigenza all'interno del percorso che porta le imprese a penetrare i mercati esteri. In effetti, solo

la prospettiva di un sostegno lungo tutto il percorso può avere un effetto incentivante nei confronti delle imprese che devono ancora decidere se affrontare o meno questo investimento.

Le singole Regioni tuttavia non hanno, da sole, le risorse per coprire l'intera gamma di servizi e dei supporti necessari; ciò suggerisce l'opportunità di adottare una "logica di sistema" per cui ciascun *policy maker* – lo Stato centrale e le sue agenzie, le Regioni, le Camere di commercio – si concentra su un intervento o più interventi specifici, secondo le competenze di ognuno (suddivisione dei ruoli che, in parte, è già in essere, come si mostrerà più avanti).

Nei paragrafi che seguono, si analizzeranno le varie problematiche e gli ostacoli principali che le imprese incontrano per internazionalizzarsi, le risposte che altri soggetti istituzionali (Stato, Agenzie nazionali, Camere di Commercio) sono già in grado di offrire e quelli su cui intervengono più frequentemente le Regioni, analizzandone le principali modalità di intervento.

### **5.1 LE AZIONI PER LA DIFFUSIONE DI UNA CULTURA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Un difficile lavoro, svolto poco sia dallo Stato centrale che dalle Regioni, è quello della diffusione di una cultura dell'internazionalizzazione. In un Paese in cui l'identità locale, prima ancora di quella nazionale, è tuttora molto forte, in cui solo il 4% delle imprese opera con i mercati esteri, in cui la conoscenza delle lingue è ancora poco diffusa nella popolazione e dove le trasmissioni televisive sono tutte in lingua italiana, in cui una buona parte dell'economia manifatturiera si è sviluppata in territori di provincia all'interno dei quali tutte le risorse sono, o erano, disponibili (distretti e sistemi produttivi locali), il guardare all'estero come potenziale luogo di affari risulta culturalmente difficile. Gli imprenditori si percepiscono spesso impreparati e inadeguati e non si sentono di affrontare questo tipo di *business*; l'estero viene spesso concepito come fonte possibile per reperire qualche cliente in più, purché si lasci inalterato tutto il resto dell'organizzazione; si fatica a vedere nei mercati esteri la possibilità di far crescere e sviluppare la propria azienda; affrontare i mercati esteri significa progettare un processo di crescita dell'impresa che spaventa l'imprenditore, che teme di non sapere più governare un'azienda troppo grande o di perderne il controllo.

Il lavoro culturale da fare presso gli imprenditori è dunque notevole, ma imprescindibile, e richiede delle risorse che solo gli enti regionali e camerali possono mettere a disposizione. Si tratta di aiutare gli operatori, attraverso seminari formativi, workshop, pubblicazioni, diffusione delle *best practice* e di casi di successo, a comprendere cosa significhi e cosa implichi l'affronto dei mercati esteri, le potenzialità di crescita e sviluppo per l'azienda, il percorso da intraprendere, gli strumenti di accompagnamento resi disponibili dal sistema degli operatori pubblici.

Se è vero che non è possibile convincere gli imprenditori ad avviare un processo complesso come quello dell'internazionalizzazione con dei semplici incentivi, è anche vero che un lavoro di tipo "culturale" potrebbe sortire effetti migliori nel medio periodo. Va osservato, a tale proposito, che la Regione Sicilia e la Regione Abruzzo hanno espressamente previsto, nei loro documenti di programmazione, un'attività di diffusione delle *best practice* in materia di internazionalizzazione delle imprese.

## 5.2 LE AZIONI INFORMATIVE

Per definire una strategia di internazionalizzazione, cominciando dalla scelta del Paese/mercato da penetrare, l'impresa ha bisogno di raccogliere e analizzare una pluralità di informazioni (sull'andamento economico del Paese e le sue prospettive di crescita, sulle caratteristiche del mercato potenziale, sui *competitor* e le loro strategie, sul sistema distributivo, sulle regole e la normativa del Paese, ad esempio quella contrattuale, ...).

Per tutte queste informazioni gli sportelli regionali SPRINT offrono ormai un servizio soddisfacente in tutte le Regioni, così come sono generalmente ricchi di informazioni i servizi e le banche dati messe a disposizione dal sistema delle Camere di Commercio. La stessa Agenzia ICE offre quasi tutti questi servizi e molti sono erogati anche dalle Associazioni imprenditoriali. Ulteriori interventi in quest'area appaiono dunque ridondanti, soprattutto nel momento in cui gli Sportelli SPRINT riescono a fare un'opera di raccordo tra le diverse fonti in modo efficiente.

## 5.3 LE AZIONI A TUTELA DEI RISCHI

I rischi che si possono incontrare nelle fasi di penetrazione e consolidamento dei mercati esteri costituiscono un altro forte ostacolo all'internazionalizzazione delle imprese. I rischi più noti sono quelli di cambio e di insolvenza dei debitori (i crediti sono più difficili da recuperare in Paesi caratterizzati da normative e prassi molto diverse da quelle italiane).

La SACE, società per azioni controllata dalla Cassa Depositi e Prestiti, offre servizi specializzati di assicurazione a copertura di questa tipologia di rischi, grazie alle risorse previste dal D.Lgs. 31.3.1998, n. 143 e dal D.Lgs. 27.5.1999, n. 170 e puntualmente rifinanziate; offre inoltre servizi di credito all'esportazione, factoring per chi opera con l'estero.

Anche quest'area d'intervento appare sufficientemente coperta e rende ridondante la predisposizione di servizi simili, a prescindere dalla considerazione che, solo su scala nazionale, sarebbe possibile distribuire il rischio complessivo.

## 5.4 LE AZIONI A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ

Una forma di supporto alle imprese italiane che ha avuto particolare successo e ha permesso un importante *upgrading* tecnologico delle aziende è stata la legge Sabatini, che ha facilitato la vendita di macchine attraverso una riduzione dei costi di indebitamento dell'acquirente e la possibilità, quindi, per il venditore di fare credito al cliente. Questa formula è stata mutuata con lo strumento nazionale dei finanziamenti agevolati dei crediti all'esportazione (Legge 143/88, Fondo 295).

In questo modo le imprese italiane possono offrire il servizio del credito ad un tasso agevolato ai potenziali clienti esteri e risultare maggiormente competitive rispetto agli altri concorrenti internazionali. Si tratta di una misura importante soprattutto per il settore delle macchine utensili, ma che può essere utilizzata anche in altri settori che implicino un forte investimento da parte della clientela estera.

Nessuna Regione italiana ha adottato strumenti simili, segno che probabilmente l'intervento nazionale è ritenuto sufficiente dal mondo associativo imprenditoriale.

## 5.5 LE AZIONI A SUPPORTO DELLA COMMERCIALIZZAZIONE

Il supporto alla commercializzazione, intesa come intervento per supportare o promuovere la partecipazione delle imprese alle fiere internazionali e alle missioni commerciali, rappresenta la politica più diffusa tra quelle predisposte dalle Regioni, per diversi motivi. Il primo è che, in quest'ambito, lo Stato centrale non è intervenuto, ritenendolo di competenza strettamente regionale; il secondo è la pressione delle associazioni imprenditoriali locali, che hanno sempre richiesto questo tipo di intervento, ritenendo le fiere il luogo dove presentare le produzioni delle imprese e incontrare nuovi clienti. Il terzo motivo, strettamente legato al precedente, è la convinzione, da parte del *policy maker* regionale, che l'internazionalizzazione delle imprese possa essere promossa soprattutto incentivando le aziende a partecipare alle fiere, non comprendendo che la fiera rappresenta solo una tappa di un percorso più lungo e complesso.

Analogo discorso vale per le missioni all'estero, frequentemente promosse dalle Regioni, per le quali si ha talvolta difficoltà a raggruppare un *pool* sufficientemente numeroso di imprese partecipanti.

Promuovere e sostenere la partecipazione delle imprese alle fiere non è, di per sé, una politica sbagliata; lo diventa se si pensa di potere stimolare le imprese ad internazionalizzarsi unicamente attraverso di esse. La partecipazione alle fiere e alle missioni commerciali è uno strumento utile per supportare le imprese che già operano sui mercati esteri o che almeno hanno raggiunto un certo livello di preparazione e di organizzazione interna, che vedono nella fiera uno strumento di marketing e/o di raccolta di informazioni e conoscenze, non semplicemente un luogo dove concludere qualche contratto.

Alcuni studi di valutazione delle politiche regionali hanno documentato, in effetti, la delusione delle imprese piccole e non preparate nel partecipare a questo tipo di eventi e, al contempo, la soddisfazione di quelle più strutturate e già operanti sui mercati internazionali <sup>1</sup>.

Nella preparazione dei bandi per la partecipazione alle fiere e alle missioni, occorre individuare quindi strumenti che selezionino adeguatamente le tipologie di imprese partecipanti.

Sempre in Lombardia, nell'ambito del già citato Accordo di Programma tra Regione e Unioncamere Lombardia, si è provato ad aggregare le piccole imprese e a farle "accompagnare" da un soggetto attuatore dopo un periodo di preparazione. Questa modalità di intervento si è dimostrata utile, nell'ambito delle fiere nazionali, per far sperimentare alle imprese un particolare strumento di marketing; è risultato meno utile nell'ambito delle fiere internazionali, perché qui era richiesto di essere sufficientemente avanti nel percorso di internazionalizzazione e poche imprese partecipanti lo erano. Viceversa, per le imprese già pronte, il vincolo dell'aggregazione è risultato pesante, poco compreso e subito come un ostacolo.

Nuovamente, il problema è quello di rivolgere lo strumento alle imprese preparate e, quindi, di operare la dovuta selezione, individuando con precisione i *target* già in fase di elaborazione del bando.

---

<sup>1</sup> Cfr. IRER, "Mondializzare le imprese. Prospettive e bilancio degli interventi a sostegno dell'internazionalizzazione", Milano, 2010.

A questo proposito va osservato come la Regione Toscana abbia agito indirettamente sul processo di autoselezione delle imprese, realizzando un bando in cui l'offerta di contributi per le fiere è stata affiancata a quella di altre attività (costituzione di uffici o sale espositive all'estero, realizzazione di nuovi centri di assistenza tecnica post-vendita all'estero, realizzazione di nuove strutture logistiche, attività promozionali) ed escludendo la possibilità di chiedere contributi solo per la partecipazione alle fiere. Poiché gli altri contributi sono inerenti ad attività necessarie unicamente ad imprese già molto avanti nel percorso di internazionalizzazione, si sono di fatto escluse dal bando quelle imprese che avrebbero voluto partecipare alla fiera senza essere realmente preparate.

Un altro campo di azione tipicamente regionale è quello della promozione delle produzioni locali, sebbene anche lo Stato centrale sia intervenuto con alcune forme di contributo. Questa azione trova, in genere, due forme di attuazione: le missioni *incoming* e il finanziamento di azioni promozionali da parte di consorzi e altre forme di aggregazione di imprese.

Le missioni *incoming* si prestano molto bene a far conoscere le potenzialità delle forme distrettuali di produzione e di quelle di gruppi d'impresa e di filiera. Lo strumento offre agli imprenditori, con una spesa contenuta e un minore impegno di tempo (entrambi inferiori rispetto a quelli richiesti per una missione all'estero), una forte visibilità e l'opportunità di stabilire contatti diretti per lo sviluppo dei futuri affari.

La promozione dei prodotti locali (di gruppi d'impresa, di sistemi produttivi o di filiere) è un altro ambito d'intervento frequentemente sperimentato dalle Regioni; anche lo Stato centrale peraltro se ne è occupato (cfr. L. 83/1989), sebbene in modo insufficiente rispetto alla domanda. Si tratta, in genere, di contributi a fondo perduto erogati per sostenere l'attività di consorzi specializzati nella promozione all'estero dei prodotti di un territorio o di un gruppo di imprese. In questo caso l'intervento, riducendo i costi per la singola azienda, contribuisce allo svolgimento di un'attività preziosa per le imprese, svolta da personale dedicato e specializzato.

#### box 4

### **Bando per il sostegno dei processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese della Regione Toscana**

Sono ammissibili alle agevolazioni le spese relative a progetti di penetrazione commerciale, rivolti a Paesi esterni all'area UE, che comprendano le seguenti attività:

A - partecipazione a fiere e saloni, ubicati in Paesi esterni all'area UE, per i quali l'impresa non sia beneficiaria di contributi/servizi di Toscana Promozione, o di altri soggetti pubblici;

B - creazione di uffici o sale espositive all'estero;

C - realizzazione di nuovi centri di assistenza tecnica post-vendita all'estero, detenuti in forma diretta;

D - realizzazione di nuove strutture logistiche all'estero di transito e di distribuzione internazionale di prodotti, detenute in forma diretta;

E - azioni promozionali: *incoming* di operatori esteri, incontri bilaterali fra operatori, workshop, seminari all'estero o in Toscana, azioni di comunicazione sul mercato, eventi collaterali alle presenze fieristiche;

F - servizi e attività di consulenza, gestione e coordinamento del progetto (purché il programma di internazionalizzazione sia presentato da una rete di imprese o da un consorzio).

Non sono ammessi i programmi di internazionalizzazione che prevedano esclusivamente le attività di cui alla lettera A o quelle di cui alla lettera F, neppure se tali tipologie sono presenti entrambe.

E' esclusa l'ammissibilità di programmi di internazionalizzazione che possano configurarsi quali aiuti all'esportazione secondo quanto indicato all'art. 1, lett. d) del Regolamento (CE) n. 1998/2006 della Commissione del 15/12/2006 relativo all'applicazione degli artt. 87 e 88 del trattato agli aiuti di importanza minore "de minimis".

I programmi di internazionalizzazione non devono prevedere interventi di delocalizzazione. Ai fini del presente bando, il programma non prevede delocalizzazione quando non comporta dismissione totale o parziale di attività produttive, con conseguente depotenziamento della capacità produttiva della/e sede/i operativa/e localizzate in Toscana e sul territorio nazionale

Il rispetto di tale condizione dovrà essere dichiarato dall'impresa proponente, con la presentazione della domanda di ammissione all'agevolazione, e potrà essere oggetto di successiva verifica.

Fonte: [www.sviluppo.toscana.it/internazionalizzazione](http://www.sviluppo.toscana.it/internazionalizzazione)

## 5.6 LE AZIONI PER IL TRASFERIMENTO DI COMPETENZE

Come già accennato in precedenza, le piccole imprese mancano spesso delle competenze di marketing e commerciali. Sul mercato italiano, prima che prendesse avvio i processi di globalizzazione, questo *deficit* non aveva creato particolari difficoltà; anche sui mercati internazionali, il problema era poco avvertito, grazie alla competitività acquisita con le continue svalutazioni e alla preferenza per il Made in Italy da parte dei committenti esteri. I cambiamenti avvenuti negli anni successivi stanno obbligando le imprese ad assumere un atteggiamento più proattivo, per il quale, però, esse non sono preparate, non avendo avuto occasione, in passato, di sviluppare internamente quelle competenze.

Nell'ottica di un'internazionalizzazione stabile nel tempo, tali carenze frenano o fanno fallire i tentativi portati avanti dalle piccole imprese sui mercati esteri.

L'internazionalizzazione richiede poi competenze aggiuntive rispetto a quelle impiegate sul mercato italiano, oltre ad ulteriori sforzi di riorganizzazione interna e di revisione e sviluppo della logistica. Le imprese, spesso, non si rendono neppure conto di queste problematiche fino a quando non vi si scontrano.

L'internazionalizzazione di queste competenze, il capire come avviare e come prepararsi per un processo di internazionalizzazione, impongono spesso il ricorso a consulenti esterni o l'assunzione di manager specializzati. Si tratta però di un investimento iniziale oneroso e della cui importanza ci si rende conto solo dopo averlo sperimentato (o averne sperimentato l'assenza).

La Regione Lombardia ha realizzato due progetti, SPRING e GATE, con l'obiettivo di offrire alle imprese un certo numero di giornate di un consulente (*Temporary Export Manager*) e di uno stagista, entrambi selezionati e monitorati dalla stessa Regione, con un forte effetto di accreditamento.

Il consulente, in particolare, aiuta l'impresa a razionalizzare e avviare l'intero percorso di internazionalizzazione, individuando le debolezze e le criticità e valutando, insieme all'imprenditore, le possibili soluzioni. Il compito dello stagista, invece, è quello di supportare l'impresa e, in parte, il consulente, sia con il proprio lavoro che con le proprie competenze, soprattutto linguistiche.

Nell'ambito del progetto SPRING è stata svolta, inoltre, un'attività di formazione per il personale delle imprese. Il progetto ha ottenuto dei buoni risultati in ogni edizione, aiutando circa 100 imprese all'anno ad avviare i propri progetti di internazionalizzazione.

Progetti analoghi sono stati realizzati anche in altre Regioni. L'Emilia Romagna, insieme ad altre, ha avviato il progetto SIMPLER, con il quale vengono offerte alle imprese di nuova costituzione (*start-up* innovative) un certo numero di ore di formazione in aula, giornate di consulenza specialistica, attività di *mentoring* e *networking*.

In molti casi questi progetti hanno aiutato le imprese a prendere coscienza dei propri limiti, delle ragioni della loro scarsa capacità competitiva sul mercato interno; ciò ha stimolato molti imprenditori ad avviare un processo di riorganizzazione interna e di superamento delle criticità che ha permesso loro di recuperare competitività (e fatturato) anche in Italia, oltre che a prepararsi per affrontare i mercati esteri.

## box 5

### Il Progetto SPRING della Regione Lombardia

Il progetto è stato avviato con lo scopo di accompagnare le imprese nell'avviamento e sviluppo di un progetto di internazionalizzazione, di penetrazione di nuovi mercati o di consolidamento di quelli già penetrati dall'impresa autonomamente.

L'idea sottostante al progetto era che l'invio, in un'azienda, di una persona esperta di internazionalizzazione e con significative esperienze operative avrebbe potuto aiutarla a supplire quel deficit di *know-how* e di competenze che spesso porta al fallimento di numerosi tentativi di penetrazione dei mercati esteri.

Regione Lombardia, attraverso il suo braccio operativo CESTEC e con il supporto di una società di consulenza, ha realizzato due bandi: uno per la selezione dei Temporary Export Manager (in genere, ex dirigenti di grandi imprese o professionisti della consulenza), l'altro per la selezione di 100 imprese.

La selezione delle 100 imprese è avvenuta sulla base della qualità e credibilità dei progetti presentati e delle risorse rese disponibili da parte di ciascuna.

La società di consulenza, cui è stata affidato un ruolo di coordinamento, controllo e monitoraggio dei rapporti tra i TEM e le aziende, ha assegnato i TEM alle singole imprese e li ha guidati nella definizione di un piano operativo concordato con gli imprenditori. Le imprese, prima di avviare il progetto, erano infatti sottoposte ad un *check-up* da parte del TEM che, verificate le potenzialità dei prodotti e del progetto aziendale, predisponeva e concordava con l'imprenditore un piano di azione.

Il fatto che i TEM fossero selezionati e controllati dalla Regione ha costituito un importante fattore di accreditamento di questi consulenti presso le imprese, accrescendone la disponibilità ad ascoltare i loro suggerimenti. Allo stesso tempo è risultata vincente l'azione di monitoraggio continua condotta dalla società di consulenza, che è servita a risolvere i pochi casi di malintesi tra il TEM e l'imprenditore, a verificare lo stato di avanzamento di ciascun progetto aziendale e ha contribuito al superamento delle criticità e degli ostacoli.

Altrettanto importante è stata l'azione di valutazione annuale del progetto, che ha permesso di identificarne le criticità, spesso latenti, e di proporre nuove soluzioni, che hanno migliorato significativamente l'efficacia e l'impatto delle edizioni successive del progetto (ad esempio, l'inserimento della figura dello stagista).

#### L'impatto

I risultati, per un progetto di pochi mesi (6 mesi nell'ultima edizione, la più lunga) e che non ambiva a portare immediatamente l'impresa sul mercato estero (il numero di giornate del TEM erano relativamente poche), ma solo ad avviarne il percorso di internazionalizzazione, sono stati positivi.



Su 288 imprese che hanno partecipato in tre anni al progetto SPRING

- il 33% ha identificato potenziali clienti all'estero;
- il 37% ha realizzato contatti esteri promettenti;
- il 12% delle imprese è giunta alla firma di contratti;
- il 16,5% ha compreso come muoversi in autonomia per internazionalizzarsi.

Inoltre sono state compiute alcune importanti trasformazioni interne alle aziende, accrescendone la capacità competitiva:

- il 56% delle imprese ha individuato delle persone da dedicare all'attività commerciale con l'estero;
- il 54% ha realizzato un sito internet in più lingue;
- il 49% ha prodotto un *business plan*;
- il 28% ha attivato rapporti con agenti e *traders*.

Il più importante aspetto di successo del progetto, al di là dei buoni risultati in termini di internazionalizzazione, è stato quello di "costringere" l'imprenditore a confrontarsi con un referente esterno ed a prendere coscienza delle criticità interne all'azienda e al modo di operare (che spesso erano la vera causa della perdita di competitività sul mercato interno), primo passo indispensabile per poterle risolvere.

La difficoltà più frequentemente incontrata dal TEM è stata quella di far capire all'imprenditore che il problema non era quello di trovare in fretta qualche cliente, ma di organizzarsi e di predisporre un piano operativo per penetrare in modo stabile nuovi mercati e rendersi conto della complessità di un progetto che spesso può essere paragonato all'avvio di un vero e proprio *business*.

Alcune stime consentono di affermare che sono stati complessivamente avviati dalle imprese investimenti per 3,6 milioni di euro.

Il progetto ha dimostrato che anche le microimprese possono avviare un processo di internazionalizzazione, a condizione che le si aiuti a superare quelle barriere in termini di competenze interne che le caratterizza.

## 5.7 LE AZIONI PER ACCRESCERE LA VISIBILITÀ DELLE AZIENDE

Un problema che spesso le imprese devono affrontare quando si affacciano sui mercati esteri è la loro visibilità, che cresce in modo inversamente proporzionale alle dimensioni aziendali.

Si tratta, in alcuni casi, di un problema di marketing, che l'impresa deve risolvere al proprio interno; in altri casi, è più semplicemente un problema dimensionale (difficilmente, ad esempio, una piccola impresa potrà acquistare un ampio stand ad una fiera). In situazioni di questo tipo, i processi di aggregazione temporanea, stimolati attraverso contributi pubblici, possono aiutare le imprese a superare il problema.

Interessanti sono stati, ad esempio, i già citati Progetti Integrati di Filiera e i Progetti Integrati di Mercato attivati dalla Regione Piemonte, creati proprio per favorire l'aggregazione tra le imprese; questi progetti prevedono un percorso così organizzato:

- presenza di un team di lavoro dedicato e accompagnamento specialistico;
- selezione delle aziende;
- attività di formazione;
- organizzazione di missioni outgoing e incoming;
- monitoraggio e follow up.

## 5.8 LE AZIONI PER FACILITARE IL REPERIMENTO DELLE RISORSE FINANZIARIE

Il problema del reperimento delle risorse da investire in un percorso di internazionalizzazione è uno degli ostacoli maggiori. Le spese per la partecipazione alle fiere, per le operazioni di marketing (sito internet in più lingue, *brochure* e materiale informativo, accesso a banche dati), per modificare eventualmente il prodotto, adattandolo alle esigenze del mercato estero, per costruire una rete di vendita o altro richiedono investimenti significativi, più difficilmente sopportabili dalle piccole e micro imprese. Non sempre i singoli interventi adottati dal policy maker coincidono con le esigenze della singola impresa (i contributi sono per una fiera cui non si partecipa, ma non ci sono risorse per partecipare ad altri eventi, non sono previsti contributi per la costruzione di una rete di vendita, le scadenze dei singoli bandi non coincidono con i tempi dell'azienda, e così via) e all'impresa resta il problema di reperire le risorse finanziarie per gli investimenti da realizzare.

L'operatore pubblico è intervenuto in vari modi per facilitare il reperimento dei mezzi finanziari necessari, segnatamente, attraverso:

- la concessione di contributi a fondo perduto, diretti a ridurre i costi di alcuni investimenti, più tipicamente quelli per le fiere e per le missioni commerciali;
- la copertura dei costi dei servizi di consulenza necessari per l'avvio del processo di internazionalizzazione;
- la fornitura di servizi gratuiti o a costi contenuti (in questi casi, l'intervento è giustificato dalla necessità di rendere disponibile un servizio che il mercato non è in grado di produrre o di incentivarne l'utilizzo);
- l'agevolazione dell'accesso al credito, con garanzie sui prestiti o con finanziamenti a tasso agevolato (ad esempio, la Lombardia, con il proprio Fondo di rotazione per l'internazionalizzazione);

- il finanziamento di operazioni di Venture Capital e Private Equity, con un apposito Fondo Italiano di Investimento, per garantire alle imprese il capitale di rischio necessario ad aprire unità commerciali o produttive all'estero.

Lo Stato centrale, ad esempio, ha usato molto lo strumento del finanziamento a tasso agevolato per sostenere la realizzazione di importanti operazioni all'estero (L. 133/2008, art. 6), segnatamente:

- programmi di investimento tramite apertura di strutture all'estero in paesi extra-UE;
- studi di pre-fattibilità e di fattibilità collegati ad investimenti all'estero;
- interventi per il miglioramento e la salvaguardia della solidità patrimoniale delle piccole e medie imprese al fine di accrescerne la competitività sui mercati.

Regione Lombardia, a sua volta, ha attivato un Fondo di rotazione specificatamente dedicato al finanziamento a tasso agevolato di progetti di consolidamento dei mercati esteri attraverso investimenti diretti o joint-venture (cfr. box 6).

## box 6

### **Un esempio di intervento di finanziamento a tasso agevolato: il fondo di rotazione per l'internazionalizzazione della Regione Lombardia**

#### A chi si rivolge

Micro, piccole e medie imprese, Iscritte al Registro Imprese, aventi sede operativa in Lombardia da almeno due anni ed attive nel settore manifatturiero (lettera C codice ATECO 2007), nel settore delle costruzioni (lettera F codice ATECO 2007) o in uno dei seguenti settori dei servizi alle imprese appartenenti ai codici ATECO 2007: J 62 (produzione di software, consulenza informatica e attività connesse), J 63 (attività di servizi d'informazione e altri servizi informatici), M 70 (attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale), M 71 (attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche), M 72 (ricerca scientifica e sviluppo), M 73 (pubblicità e ricerche di mercato), M 74 (altre attività professionali, scientifiche e tecniche), N78 (attività di ricerca, selezione, fornitura di personale), H 52.10 (magazzini di custodia e deposito per conto terzi), H 52.24 (movimentazione merci).

E' possibile presentare una domanda da parte di più imprese aventi i requisiti di cui sopra in caso di progetto che preveda la creazione di una new.co estera attraverso il conferimento congiunto da parte delle stesse imprese (c.d. "Progetto unitario").

#### Cosa finanzia

Il Fondo di Rotazione per l'Internazionalizzazione è finalizzato alla concessione di interventi finanziari a sostegno della Micro, Piccole e Medie Imprese Lombarde tramite:

- investimento diretto (100% del capitale sociale detenuto dall'impresa beneficiaria);
- joint Venture con imprese nazionali ed estere.

La partecipazione del soggetto richiedente nella New.Co. deve essere almeno pari al 30% del capitale sociale della New.Co. medesima. In caso di progetto unitario il requisito deve sussistere cumulativamente in capo al totale dei richiedenti.

#### Condizioni dei finanziamenti

I programmi di investimento ammissibili agli interventi finanziari devono riguardare, per le imprese manifatturiere:

- la realizzazione di nuovi insediamenti produttivi permanenti all'estero;
- la realizzazione di nuovi centri di assistenza tecnica post-vendita permanenti all'estero per le imprese dei settori servizi e costruzioni.

## Spese ammissibili

Le spese ammissibili si riferiscono a conferimenti in denaro o in natura versati a titolo di capitale sociale nell'impresa estera (New.Co.), per la realizzazione di un programma di investimento della New.Co. stessa che preveda le seguenti tipologie di costo:

- acquisto, ristrutturazione e realizzazione di beni immobili funzionali all'attività ad esclusione di terreni;
- canoni per la locazione dell'immobile per un anno e comunque per un importo non superiore al 20% del programma di investimento;
- acquisto di macchinari, impianti ed attrezzature;
- oneri per la registrazione dei diritti industriali (marchi e brevetti);
- spese di commissione per garanzie nel limite massimo del 2% del programma di investimento;
- acquisto sistemi gestionali, incluso l'installazione e il potenziamento di collegamenti telematici tra imprese;
- spese per il personale tecnico ed amministrativo dell'impresa beneficiaria dell'intervento impegnato nelle attività di realizzazione e coordinamento del programma di investimento e comunque entro i limiti del 20% del programma di investimento.

Valore conferimento a capitale sociale nella New.Co:

minimo: Euro 100.000 per le imprese del settore manifatturiero; Euro 50.000 per le imprese del settore dei servizi e delle costruzioni.

In caso di Progetto unitario il valore minimo del conferimento da parte delle singole imprese non potrà essere inferiore al 50% dei valori minimi previsti; il requisito deve sussistere in capo ad ogni singola impresa.

L'intervento finanziario sarà pari al 40% delle spese ammissibili del progetto presentato, nel rispetto dei limiti imposti dal regime De minimis e così strutturato:

- contributo a fondo perduto fino al 40% dell'intervento finanziario complessivo;
- finanziamento agevolato pari almeno al 60% dell'intervento finanziario complessivo.

La durata è prevista da un minimo di 5 anni ad un massimo di 7 anni di cui massimo 2 anni di preammortamento, rimborso in rate semestrali costanti di capitale ed interessi; il tasso applicato è fisso pari allo 0,5% su base annua.

Fonte: [www.finlombarda.it](http://www.finlombarda.it)

## 6. CONCLUSIONI

Una strategia di internazionalizzazione di una regione va pianificata innanzitutto, tenendo conto non solo del breve ma anche del lungo periodo. Se nel breve periodo si possono ottenere dei risultati agendo direttamente sulle imprese, per stabilizzare e rendere riproducibili nel lungo periodo tali risultati occorre agire anche su altri fattori. Far studiare e lavorare, per brevi periodi, i giovani all'estero contribuirà a rendere disponibili sul mercato del lavoro, in futuro, persone che conoscono le lingue e che hanno quell'"apertura internazionale" senza la quale le imprese non saranno in grado di gestire i mercati oltre confine. Sviluppare il turismo permette di far conoscere all'estero la regione, i prodotti locali e le persone. Promuovere la cooperazione solidale aiuta a stabilire relazioni di simpatia e fiducia tra le popolazioni, i cui effetti positivi ricadranno sulle imprese locali. Creare gemellaggi aiuta ad aprire l'orizzonte culturale e internazionale della popolazione e a renderla più disponibile a relazionarsi con l'estero anche nel lavoro.

Una strategia di internazionalizzazione deve essere rivolta, quindi, non solo alle imprese ma a tutta la regione, sapendo che, nel lungo periodo, saranno le imprese a beneficiarne per prime.

Si può e si deve lavorare, però, anche per favorire un'internazionalizzazione delle imprese nel breve periodo. Come detto, occorre aiutare le imprese ad avviare un percorso di internazionalizzazione che sia stabile nel tempo, che favorisca non soltanto un recupero dei fatturati, ma anche l'avvio di processi di crescita e di sviluppo.

Da questo punto di vista, è preferibile concentrare le risorse su quelle imprese che decidono di avviare un percorso di lungo periodo, tralasciando quelle che vedono nei mercati esteri solo l'opportunità di acquisire qualche cliente in più, che non risolve certo il problema di fondo di una insufficiente capacità competitiva.

Come più volte richiamato, però, il processo di internazionalizzazione è complesso e oneroso dal punto di vista degli investimenti richiesti e non può essere favorito destinando qualche risorsa ad una particolare attività. **Ciò che può invece risultare incentivante è la certezza per l'imprenditore, qualora decida di internazionalizzare la propria azienda, di non essere da solo e di poter usufruire dei servizi e del supporto necessario a superare gli ostacoli** che incontrerà avanzando nel percorso. Questo processo non è altrimenti incentivabile, e cercare di forzare la mano offrendo incentivi per azioni puntuali (la partecipazione alle fiere, ad esempio) senza selezionare i beneficiari, comporterebbe soltanto uno spreco di risorse.

**L'internazionalizzazione delle imprese può essere stimolata, invece, attraverso un lungo e impegnativo lavoro culturale, di promozione e di diffusione delle *best practice* e dei casi di successo.**

Molti servizi sono, oggi, già disponibili per le imprese: gli sportelli SPRINT, grazie anche al lavoro di sistema compiuto dai diversi attori coinvolti (Camere di Commercio, Agenzia ICE SIMEST, Regioni, Ministero dello Sviluppo Economico) sono in grado di offrire i necessari servizi di informazione e di supporto per alcune operazioni; lo Stato centrale ha già predisposto diversi strumenti per garantire le imprese contro alcuni rischi, facilitare l'eccesso al credito, ecc..

Alle Regioni rimane il compito di completare l'offerta degli strumenti di accompagnamento e supporto delle imprese e di promozione delle produzioni locali.

Alcune Regioni sono intervenute con una molteplicità di servizi, altre hanno preferito far nascere le proposte dal basso. Per una regione come la Basilicata, dove il numero dei potenziali beneficiari è ridotto, i costi per l'implementazione di singoli servizi sarebbero probabilmente troppo elevati; sarebbe opportuno quindi concentrare le risorse su poche iniziative, garantendo alle imprese un supporto ad ogni fase del processo.

Occorre allora distinguere, innanzitutto, **due target di imprese** utenti: quelle che hanno accumulato ormai un'esperienza significativa sui mercati esteri, che devono consolidare le proprie posizioni o penetrare nuovi mercati, e quelle che hanno appena deciso di intraprendere un percorso di internazionalizzazione, ma non hanno chiaro da dove cominciare, né hanno coscienza delle proprie carenze interne e delle criticità che dovranno affrontare.

Per queste seconde, lo strumento più adatto, oltre a quello della formazione iniziale, potrebbe essere **l'offerta**, sul modello di quanto realizzato con i progetti SPRING e GATE in Lombardia, **di un certo numero di giornate di un Temporary Export Manager** (e, eventualmente, di uno stagista che ne supporti l'attività, maturando esperienza) che le aiuti ad elaborare un *business plan* e un piano operativo, dopo un'analisi dei propri punti di forza e di debolezza e delle caratteristiche del mercato o dei mercati *target*. Pochi professionisti ed ex manager di azienda, accuratamente selezionati con una gara e accreditati dalla Regione (e, quindi, interlocutori credibili per gli imprenditori) potrebbero offrire un valido aiuto alle imprese in questa prima fase, facendo loro comprendere come muoversi e come utilizzare gli strumenti che il sistema degli operatori pubblici mette a disposizione. Si tratta di un intervento da ripetere ogni anno, per evitare la presentazione di progetti improvvisati, con bandi emanati a scadenze certe e ben pubblicizzati.

Per le imprese che hanno già esperienza dei mercati esteri, visto il numero ridotto, sarebbe poco efficiente istituire una pluralità di servizi; appare più opportuno, invece, come sperimentato dalla Regione Sardegna, **mettere a disposizione risorse che le imprese possano liberamente decidere di riservare ai progetti/interventi ritenuti più utili** (la partecipazione ad una fiera, l'acquisto di un certo numero di giornate di consulenza, la realizzazione di una rete di assistenza post vendita, la creazione di un ufficio commerciale all'estero). Deve però essere dimostrata la disponibilità di competenze adeguate per i progetti che si intende realizzare, la solidità e la qualità degli stessi e il loro cofinanziamento da parte delle imprese. Anche in questo caso, la ripetizione dei bandi a scadenze certe permetterà di evitare la presentazione di progetti improvvisati e non adeguati.

Per questo *target* di imprese sembrano inoltre più adatte iniziative come le **missioni d'affari all'estero** (su alcuni mercati specifici o per alcuni settori) e le **missioni incoming** di operatori esteri.

Il **finanziamento di alcune attività di promozione di consorzi per l'export** può essere studiata e messa a sistema con altre azioni promozionali della Regione (visite istituzionali), e con le risorse dedicate a questo scopo dallo Stato centrale.

Le imprese lucane più avanti nel percorso di internazionalizzazione potranno inoltre essere sostenute, con un'adeguata **azione di informazione, formazione e di lobbying**, ad accedere alle risorse rese disponibili a livello nazionale.

Infine, per entrambe le categorie di imprese (più esperte e meno esperte) potranno essere studiati strumenti volti a facilitare l'accesso al credito: da un rafforzamento delle garanzie (tramite, ad esempio, il sistema dei Confidi) all'erogazione di finanziamenti a tasso agevolato attraverso la creazione di un apposito **fondo di rotazione regionale**.